

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Minimumeisen van de externe auditor aan het interne controlesysteem van KMO's

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - accountancy en financiering  
2009

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

EMMERS, Karolien

Datum: 14.12.2009

# ***Minimumeisen van de externe auditor aan het interne controlesysteem van KMO's***

**Karolien Emmers**

promotor :

Prof. dr. Roger MERCKEN

## Woord vooraf

Deze masterproef kadert in mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Accountancy en Financiering, aan de Universiteit Hasselt. In het derde bachelorjaar heb ik het keuzevak 'Interne controle' opgenomen, waardoor mijn interesse voor dit systeem werd opgewekt. Gedurende mijn opleiding had ik ook al interesse ontwikkeld voor externe controle. Ik vond het dan ook zeer interessant om deze twee begrippen aan elkaar te linken in mijn masterproef.

Deze masterproef had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp en raad van enkele personen, die ik hier dan ook zou willen bedanken. Eerst wil ik mijn promotor Prof. dr. Mercken bedanken voor zijn deskundige begeleiding en zijn raadgevingen.

Ook aan de bevoorrechte getuigen zou ik graag een woordje van dank richten. Het gaat hier dan om de bedrijfsrevisoren Luc Beckers, Didier Corthouts, Guy Franken, Pascal Jacobs en Ingrid Vosch. Maar ook de externe accountant, Bjorn Vanwijn, de financial controller van Banden de Condé, Nick Wuestenbergs en de hoofdboekhouder van Tapibel, Harry Driesen. Zij hebben tijd voor mij vrij gemaakt om mij de nodige informatie te verschaffen.

Ten slotte wil ik ook mijn ouders nog bedanken, omdat ze mij de kans hebben gegeven om verder te studeren. Maar ook voor de morele steun van mijn ouders en zus tijdens mijn opleiding en bij de realisatie van deze masterproef wil ik hen heel hard bedanken.

Karolien Emmers  
Lommel, mei 2009

## Samenvatting

De kleine en middelgrote ondernemingen vervullen een belangrijke positie in de Belgische economie. Het is dan ook noodzakelijk dat de bedrijfsleiders en externe belanghebbenden van de KMO's de juiste beslissingen nemen op basis van relevante en betrouwbare informatie. Ook de Code Buyse moedigt een deugdelijk bestuur aan bij niet-beursgenoteerde bedrijven en in het bijzonder voor KMO's. Om een deugdelijk bestuur tot stand te brengen, raadt de Code Buyse aan om een beroep te doen op externe adviseurs. Zo is er volgens de Code Buyse naast het interne controlesysteem, dat is aangepast aan de omvang van de onderneming, een belangrijke rol weggelegd voor de commissaris, de onafhankelijke bedrijfsrevisor.

Het interne controlesysteem bij een KMO vormt echter in sommige gevallen een probleem bij de uitvoering van de externe audit. Door het centrale beheer van de ondernemer, het kleiner aantal functiescheidingen en een gebrek aan specialistische kennis is het interne controlesysteem van een KMO minder optimaal om op te steunen. In beperkte mate dient er toch altijd gesteund te worden op bepaalde kernelementen van het interne controlesysteem om een externe audit te kunnen uitvoeren. De kleine en middelgrote ondernemingen moeten dan ook op de hoogte worden gesteld van de minimumeisen waaraan dit interne controlesysteem dient te voldoen.

Dit vormt dan ook de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek, namelijk: **'Welke minimumeisen stelt een externe auditor aan het interne controlesysteem van een KMO?'** Deze centrale onderzoeksvraag wordt samen met de deelvragen en het praktijkprobleem uitgebreid besproken in hoofdstuk 1. Om een antwoord te bieden op deze centrale onderzoeksvraag en de deelvragen wordt gebruik gemaakt van een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. De uitleg over deze onderzoekszet vormt het laatste deel van hoofdstuk 1.

Het begrip kleine en middelgrote ondernemingen (KMO) kent geen eenduidige definitie. Men is het er enkel over eens dat het om een in omvang beperkte onderneming gaat. Om dit begrip te definiëren wordt dan ook gebruik gemaakt van kwantitatieve criteria en kwalitatieve kenmerken. Deze komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 2. De kwantitatieve criteria zijn het personeelsbestand, de jaaromzet en het jaarlijkse balanstotaal. Toch verschillen de grenzen van deze criteria tussen de verschillende landen, maar ook in België worden verschillende grenzen gehanteerd voor hetzelfde criterium. Toch worden de kwantitatieve criteria het meest gebruikt om het begrip KMO af te bakenen. Ze hebben immers het voordeel van een goede hanteerbaarheid, duidelijkheid en rechtszekerheid. Alhoewel de criteria niet altijd overeenstemmen met de heterogene werkelijkheid.

De kwalitatieve kenmerken zijn eerder veralgemeningen en ze gelden dan ook niet altijd op

dezelfde manier binnen de KMO's. De centrale positie van de ondernemer in de KMO's is één van de belangrijkste kwalitatieve criteria. De ondernemer vervult namelijk heel wat functies binnen de onderneming. Een ander kwalitatief kenmerk van de KMO's is het familiale karakter. Vele KMO's zijn immers familiebedrijven en de Code Buysse doet dan ook enkele specifieke aanbevelingen voor een deugdelijk bestuur binnen deze familiale ondernemingen. De KMO's hebben ook beperkte financiële middelen, want hun kapitaalbasis is beperkter om grote investeringen te realiseren. Een volgend kwalitatief kenmerk is het beperkte personeelsbestand van de KMO's. Dit heeft tot gevolg dat de onderneming een meer menselijke omvang aanneemt en er dus direct menselijk contact is met de interne en externe relaties. Het beperkte personeelsbestand heeft wel tot gevolg dat er geen waaier aan specialisten aanwezig is binnen de kleine en middelgrote ondernemingen. Daarom is het ook aangewezen om een beroep te doen op extern advies en externen toe te laten in de top van het bedrijf.

De concentratie van de bevoegdheden bij de bedrijfsleider heeft een vlakke organisatiestructuur van de KMO's tot gevolg. Binnen de KMO's zijn er ook korte communicatielijnen en er ontbreekt in de meeste gevallen een middenkader. Dit heeft tot gevolg dat de besluitvorming zeer snel verloopt en er dus een grote flexibiliteit aanwezig is binnen de KMO's. Dit maakt het mogelijk om snel in te spelen op veranderende omstandigheden in de markt. Dit is noodzakelijk door het gebrek aan marktmacht en de geringe impact op de omgeving van de KMO's. Als laatste in hoofdstuk 2 komt de positie van de kleine en middelgrote ondernemingen in Europa en in België aan bod.

In hoofdstuk 3 wordt het begrip 'interne controle' besproken aan de hand van de definities die worden gehanteerd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, het Institute of Internal Auditors, het COSO en het NIVRA. Daarna worden deze definities vergeleken met elkaar. De interne controle situeert zich onderaan in de controlepiramide, als basis voor de interne en externe audit zoals uitgebreid zal worden besproken in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt kort een algemene bespreking gegeven van de componenten volgens The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission. Het gaat hier om de controleomgeving, de risicobeoordeling, de controlemaatregelen, informatie en communicatie en de controlebewaking. Verder komen dan ook nog de interne controlemaatregelen, de financiële interne controledoelstellingen en de beperkingen van interne controle aan bod. Op het einde van het hoofdstuk worden dan de twee begrippen 'interne controle' en 'kleine en middelgrote ondernemingen' samengebracht bij een korte bespreking van het interne controlesysteem bij een KMO. Hier komt vooral de centrale positie van de ondernemer en het beperkte aantal functiescheidingen naar voor als een invloed op het interne controlesysteem van de KMO.

Een laatste begrip, namelijk 'externe controle', wordt verder uitgelegd in hoofdstuk 4. Dit gebeurt aan de hand van een bespreking van het begrip bedrijfsrevisor, die als externe, onafhankelijke en onpartijdige deskundige wordt aangesteld om de jaarrekening te controleren. In dit hoofdstuk

komen ook de algemene doelstellingen bij de controlewerkzaamheden van de bedrijfsrevisor aan bod. Niet alle ondernemingen zijn verplicht om een commissaris, een onafhankelijke externe bedrijfsrevisor, aan te stellen. De wettelijke criteria die worden gehanteerd voor de aanstelling van een commissaris worden dan ook besproken in hoofdstuk 4. Op die manier kan immers bepaald worden welke KMO's wettelijk verplicht zijn om een commissaris aan te stellen.

Vervolgens wordt ook de werkwijze van de externe auditor besproken, met de risico-analyse, het inschatten van het controlerisico, de controletesten en het herschatten van het risico, met als laatste de uitvoering van de substantieve testen. Het wordt dan ook duidelijk dat het interne controlesysteem een belangrijke rol speelt bij de externe controle. De externe controle op zichzelf kan immers niet voor voldoende zekerheid zorgen met betrekking tot de juistheid, volledigheid en getrouwheid van de jaarrekening indien aan de cijfers een zwak interne controlesysteem ten grondslag ligt. De administratieve organisatie staat er immers voor in dat tijdig, de juiste, en ook alle financiële cijfers en staten worden aangeleverd. De resultaten van het onderzoek worden door de commissaris beschreven in het controleverslag. Dit controleverslag omvat een inleiding, een verklaring over de jaarrekening en bijkomende inlichtingen en verklaringen.

Na de bespreking van het controleverslag komt ook de deontologische code kort aan bod in hoofdstuk 4. De bedrijfsrevisor moet immers voldoen aan een aantal basisprincipes, waaronder deskundigheid, onafhankelijkheid en confidentialiteit. Als laatste in dit hoofdstuk wordt kort de externe controle bij een KMO besproken. Door het minder optimale interne controlesysteem in deze ondernemingen zal de externe auditor meer substantieve testen uitvoeren om een deskundig oordeel over de jaarrekening te vellen. De externe auditor vervult in sommige gevallen ook een adviesfunctie met betrekking tot het interne controlesysteem bij een KMO, maar hierbij moet hij opletten dat hij zijn onafhankelijkheid blijft bewaren.

Vermits in deze masterproef de nadruk ligt op de financiële rapportering is het ook aangewezen om het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering bij een KMO te bespreken. Deze bespreking gebeurt aan de hand van een literatuurstudie en een bevraging van bevoorrechte getuigen, in dit geval een hoofdboekhouder en een financial controller van een KMO. Aan de hand van de twintig fundamentele principes van het COSO-rapport 'Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies' wordt het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering bij een KMO besproken.

In hoofdstuk 5 komen dan ook enkele belangrijke elementen naar voor. Zo is de houding van de eigenaar ten opzichte van het interne controlesysteem heel belangrijk. Hij moet immers het goede voorbeeld geven, want het belang dat hij hecht aan het interne controlesysteem gaat mee de sterkte van dit systeem bepalen. Het is ook heel belangrijk dat de juiste mensen met de juiste competenties en de juiste houding worden aangeworven. Het systeem wordt immers mede bepaald

door de mensen die er verantwoordelijk voor zijn. Door het beperkte personeelsbestand is het voor de KMO's moeilijker om functiescheidingen door te voeren. Toch blijkt dat binnen de KMO's getracht wordt om een minimum aan functiescheidingen te realiseren. De communicatie binnen de KMO's verloopt eerder informeel, de vlakke organisatiestructuur maakt een voldoende efficiënte communicatie mogelijk.

In hoofdstuk 6 wordt dan een antwoord geboden op de centrale onderzoeksvraag. Zo blijkt uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen, de bedrijfsrevisoren en de externe accountant, dat vooral een minimum aan functiescheidingen dient gerespecteerd te worden. Vooral tussen de personen die de bestellingen doen en de personen die de betalingen doen, moet er een duidelijke functiescheiding aanwezig zijn. Aangewezen is ook om deze personen nog te scheiden van diegene die de levering moet goedkeuren. Vooral de controle op betaling is belangrijk, omdat bij het plegen van fraude het vooral gaat om cash geld.

Bij de controle van de jaarrekening wordt ook gekeken naar het netwerk van controleverbanden, of met andere woorden de goederen- en geldkringloop overeenstemmen en voldoende onderbouwd zijn. Vooral de aankoop- en verkoopcyclus moet voldoende aandacht krijgen. In de dienstenondernemingen is er geen goederenkringloop, maar daar zijn vooral de afspraken met de klanten, eventuele contracten, en de tijdsregistraties van groot belang. Op de vraag of het interne controlesysteem gedocumenteerd moet zijn binnen een KMO zijn de meningen verdeeld. Uiteraard is het ook heel belangrijk dat het boekhoudsysteem aan de eisen van de boekhoudwet voldoet. Dit vormt dan ook een vijfde minimumeis. Als toetsingsmaatstaf voor de werkelijkheid vormen de budgetten dan een laatste minimumeis.

Uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen komt duidelijk naar voren dat het heel moeilijk is om enkele minimumeisen in verband met het interne controlesysteem van een KMO wettelijk te gaan vastleggen. De meeste zijn het er namelijk over eens dat er een te grote verscheidenheid is binnen de kleine en middelgrote ondernemingen. Ook het verschil in sector zal een rol spelen bij het bepalen van de minimumeisen. Velen zijn het er over eens dat een wet te algemeen is om de verscheidenheid in de groep van KMO's te kunnen behandelen. Ook wordt vermeld dat het in deze tijd van de financiële crisis al heel moeilijk is voor de ondernemingen om het hoofd boven water te houden. Indien er dan nog eens extra eisen worden opgelegd, met eventueel daaraan gepaard gaande extra kosten, kan dit wel eens dramatische gevolgen hebben. Toch zijn er ook voorstanders om deze minimumeisen wettelijk vast te leggen. Er wordt wel vermeld dat deze dan op een duidelijke manier gecommuniceerd moeten worden.

Door de beperkte financiële middelen van de kleine en middelgrote ondernemingen is het interessant om te kijken wat de prijs van de externe audit is, of met andere woorden hoe hoog de bezoldiging van de commissaris is. Deze prijs van de externe audit bij een KMO wordt besproken in

hoofdstuk 7. In het onderzoek heb ik mij gebaseerd op gegevens uit de jaarrekening van kleine en middelgrote ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers en van ondernemingen met 50 tot 249 werknemers. Dit om aan de diversiteit van de verschillende criteria van KMO's te voldoen. Uit het onderzoek blijkt dat de gemiddelde bezoldiging bij ondernemingen met een kleiner personeelsbestand (van 1 tot 49 werknemers) ongeveer de helft bedraagt van die van grotere ondernemingen, maar als percentage van omzet of balanstotaal veel hoger is. Zowel bij ondernemingen met een klein als met een groot personeelsbestand blijkt dat de bezoldiging van de Big 4 auditor ongeveer het dubbel bedraagt van die van een Niet Big 4 auditor, dit geldt ook als percentage van het balanstotaal of van de omzet. Relatief wegen de auditkosten dus zwaarder voor de kleine ondernemingen, wat ongetwijfeld mee veroorzaakt wordt door de zwakkere interne controle.

In het onderzoek werd geen significant verband gevonden tussen opmerkingen over het interne controlesysteem en de bezoldiging van de commissaris. Er is echter weinig informatie te vinden in het controleverslag over het interne controlesysteem van de ondernemingen. Daarom kan dit dus een vertekend beeld geven. Uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen blijkt immers dat het interne controlesysteem ook wel degelijk mee de prijs gaat bepalen. Indien men te maken heeft met een slecht interne controlesysteem zullen immers meer substantieve testen moeten uitgevoerd worden. De prijsbepaling is echter ook een kwestie van vraag en aanbod.

In het laatste hoofdstuk wordt een algemeen besluit geformuleerd over deze masterproef. Hier komen nogmaals de minimumeisen aan bod, samen met de vermelding dat het wettelijk vastleggen van enkele minimumeisen moeilijk blijkt. Een wet is volgens de meeste bevoorrechte getuigen te algemeen om de diversiteit binnen de groep van kleine en middelgrote ondernemingen te behandelen. Ook de besluiten in verband met het onderzoek in verband met de prijs van de externe audit of dus de bezoldiging van de commissaris worden hier nog eens kort besproken.



# Inhoudsopgave

<b>1 Probleemstelling.....</b>	<b>1</b>
1.1 Praktijkprobleem .....	1
1.2 Onderzoeksvragen.....	3
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag .....	3
1.2.2 Deelvragen.....	3
1.3 Onderzoeksopzet.....	4
1.3.1 Literatuurstudie .....	4
1.3.2 Empirisch onderzoek.....	5
1.3.2.1 Bevraging bevoorrechte getuigen .....	5
1.3.2.2 Onderzoek prijs externe audit .....	6
<b>2 Kleine en middelgrote ondernemingen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Kwantitatieve criteria .....	8
2.2 Kwalitatieve kenmerken .....	11
2.2.1 Centrale positie van de ondernemer .....	11
2.2.2 Band tussen familie en bedrijf.....	11
2.2.3 Beperkte financiële middelen .....	12
2.2.4 Beperkt personeelsbestand.....	12
2.2.5 Vlakke organisatiestructuur en grote flexibiliteit .....	14
2.3 Positie van de KMO.....	14
2.3.1 In Europa.....	15
2.3.2 In België .....	16
<b>3 Interne controle .....</b>	<b>18</b>
3.1 Definities van interne controle.....	18
3.1.1 Definitie volgens het Belgische Instituut der Bedrijfsrevisoren.....	18
3.1.2 Definitie volgens Institute of Internal Auditors .....	19
3.1.3 Definitie volgens COSO .....	20
3.1.4 Andere definities .....	21
3.2 Plaats van interne controle in de controlepiramide .....	22
3.3 Componenten van interne controle volgens COSO .....	23
3.3.1 Controleomgeving .....	24
3.3.2 Risicobeoordeling .....	24
3.3.3 Controlemaatregelen .....	25
3.3.4 Informatie en communicatie .....	25
3.3.5 Controlebewaking.....	26

3.4 Interne controlemaatregelen.....	26
3.4.1 Preventieve maatregelen.....	26
3.4.2 Repressieve maatregelen .....	27
3.4.3 Correctieve maatregelen .....	28
3.5 Financiële interne controledoelstellingen.....	28
3.6 Beperkingen van interne controle .....	30
3.6.1 Beoordelingsfouten.....	30
3.6.2 Fout optreden .....	30
3.6.3 Management override of overruling door de leiding.....	30
3.6.4 Collusie of samenspanning .....	30
3.6.5 Kosten – batenanalyse .....	31
3.7 Het interne controlesysteem van een KMO.....	31
<b>4 Externe controle .....</b>	<b>32</b>
4.1 De bedrijfsrevisor .....	32
4.1.1 Het beroep bedrijfsrevisor .....	32
4.1.2 Algemene doelstellingen van de bedrijfsrevisor .....	33
4.1.3 Het mandaat van commissaris .....	35
4.2 Controle van de jaarrekening .....	35
4.2.1 Doel van controle van de jaarrekening .....	36
4.2.2 Het belang van interne controle voor de financiële audit.....	37
4.2.3 Werkwijze van de externe auditor .....	37
4.2.3.1 Risico-analyse .....	38
4.2.3.2 Inschatten van het controlerisico .....	39
4.2.3.3 Controletesten en herschatten van het risico .....	39
4.2.3.4 Substantieve testen .....	40
4.3 Het controleverslag.....	41
4.3.1 Inleiding van het controleverslag.....	41
4.3.2 Verklaring over de jaarrekening .....	42
4.3.2.1 Verklaring zonder voorbehoud, met of zonder toelichtende paragraaf .....	44
4.3.2.2 Verklaring met voorbehoud, met of zonder toelichtende paragraaf .....	44
4.3.2.3 Afkeurende verklaring .....	45
4.3.2.4 Onthoudende verklaring.....	45
4.3.3 Bijkomende verklaringen en inlichtingen .....	45
4.4 Deontologische code .....	45
4.5 Externe controle bij een KMO .....	46

<b>5 Het interne controlesysteem van een KMO met betrekking tot de financiële rapportering .....</b>	<b>48</b>
5.1 Controleomgeving .....	48
5.1.1 Integriteit en ethische waarden .....	48
5.1.2 Raad van bestuur .....	49
5.1.3 Managementstijl.....	49
5.1.4 Organisatiestructuur .....	50
5.1.5 Competenties in verband met financiële rapportering.....	51
5.1.6 Autoriteit en verantwoordelijkheid .....	51
5.1.7 Human resources .....	53
5.2 Risicobeoordeling .....	54
5.2.1 Doelstellingen met betrekking tot de financiële rapportering .....	54
5.2.2 Risico's met betrekking tot de financiële rapportering .....	55
5.2.3 Frauderisico.....	55
5.3 Controlemaatregelen .....	56
5.3.1 Integratie met risicobeoordeling .....	56
5.3.2 Selectie en ontwikkeling van controlemaatregelen .....	56
5.3.3 Beleid en procedures .....	56
5.3.4 Controlemaatregelen met betrekking tot het informatiesysteem .....	57
5.4 Informatie en communicatie .....	58
5.4.1 Informatie met betrekking tot de financiële rapportering .....	58
5.4.2 Informatie met betrekking tot de interne controle .....	58
5.4.3 Interne communicatie .....	58
5.4.4 Externe communicatie .....	59
5.5 Controlebewaking.....	59
5.5.1 Permanente en periodieke evaluaties.....	59
5.5.2 Rapporteren van tekorten.....	60
<b>6 Minimumeisen aan het interne controlesysteem van een KMO .....</b>	<b>61</b>
6.1 Functiescheidingen .....	61
6.1.1 Vijf verschillende functies .....	61
6.1.2 Toepassing op de KMO .....	64
6.2 Controleverbanden .....	65
6.2.1 Definitie controleverbanden .....	65
6.2.2 Toepassing op de KMO .....	66
6.3 Gedocumenteerd interne controlesysteem .....	68
6.4 Boekhoudsysteem .....	69
6.5 Budgettering.....	70
6.6 Contracten en tijdsregistratie.....	71

6.7 Wettelijke minimumeisen aan het interne controlesysteem .....	72
---	----

**7 Prijs van een externe audit..... 75**

7.1 Bezoldiging van de commissaris .....	75
7.2 Onderzoek van de bezoldiging van de commissaris .....	76
7.2.1 Gemiddelde bezoldiging .....	78
7.2.2 Bezoldiging van Big 4 auditor en Niet Big 4 auditor.....	78
7.2.2.1 Niet Big 4 auditor .....	78
7.2.2.2 Big 4 auditor .....	80
7.2.2.3 T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal .....	81
7.2.2.4 T-test verhouding bezoldiging/omzet .....	81
7.2.3 De bezoldiging bij productie –en dienstenondernemingen.....	82
7.2.3.1 Dienstenondernemingen.....	82
7.2.3.2 Productieondernemingen .....	83
7.2.3.3 T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal .....	84
7.2.3.4 T-test verhouding bezoldiging/omzet .....	84
7.2.4 Het verband tussen de interne controle en de bezoldiging van de commissaris.	85
7.2.5 Resultaten van het onderzoek.....	86

**8 Conclusies..... 88**

**Lijst met geraadpleegde werken ..... 91**

**Bijlagen ..... 96**

## Lijst van tabellen en figuren

### Figuren

Figuur 1: De controlepiramide .....	22
Figuur 2: The COSO Internal Control Integrated Framework.....	24
Figuur 3: Waardekringloop(proces) .....	28
Figuur 4: Vormen van verklaring.....	43
Figuur 5: De essentie van controletechnische functiescheiding.....	63
Figuur 6: Waardekringloop met controletechnische functiescheiding .....	63
Figuur 7: Netwerk van controleverbanden.....	66

### Tabellen

Tabel 1: Classificatiecriteria van bedrijven naar grootte in enkele geïndustrialiseerde landen	9
Tabel 2: Criteria voor de definitie van KMO-klassen volgens de Europese Commissie.....	10
Tabel 3: De rol van KMO's in Europese landen .....	15
Tabel 4: Aantal KMO's volgens regio en aantal werknemers, 1 januari 2007 .....	16
Tabel 5: Beslissingsmodel .....	43

# 1 Probleemstelling

## 1.1 Praktijkprobleem

Op basis van de gegevens van de Kruispuntbank voor Ondernemingen, BTW-gegevens, het Belgische Staatsblad en de RSZ-gegevens hebben de Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO) en CofaceEuroDB in 2007 vastgesteld dat er in Vlaanderen 480.740 kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's), die tot 50 personen tewerkstellen, aanwezig waren. Deze KMO's vormden daarmee 99,40% van de totale ondernemingen in Vlaanderen. In Wallonië waren er 225.097 dergelijke KMO's aanwezig, die 99,57% vertegenwoordigden van de totale ondernemingen daar. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vormden 91.790 KMO's, met minder dan 51 werknemers, 99,15% van de totale ondernemingen in dit gebied.

Met deze cijfers wordt aangetoond dat de kleine en middelgrote ondernemingen een belangrijke positie vervullen in de Belgische economie. Het is dan ook noodzakelijk dat de bedrijfsleiders en externe belanghebbenden van deze ondernemingen de juiste beslissingen nemen op basis van relevante en betrouwbare informatie.

Deze gedachte kunnen we ook terugvinden in de Code Buysse, opgesteld in 2005. Dit is een Corporate Governance Code voor niet-beursgenoteerde bedrijven, en in het bijzonder voor KMO's, waarbij een deugdelijk bestuur van de ondernemingen centraal staat. De Code heeft als doel om de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen in een onderneming efficiënter te organiseren, doorzichtiger te maken en te objectiveren. Deze efficiënte bestuursstructuur heeft volgens de Code Buysse tot gevolg dat de onderneming een professioneel imago krijgt, de continuïteit van de onderneming in belangrijke mate verzekerd wordt en dat er een bijdrage wordt geleverd tot een verhoogde rentabiliteit.

Deugdelijk bestuur betekent onder andere dat de onderneming een beroep gaat doen op het deskundige oordeel van externen. Deze externe adviseurs kunnen mee instaan voor de objectieve besluitvorming binnen de onderneming en de controle. Volgens de Code Buysse is er naast het interne controlesysteem, dat is aangepast aan de omvang van de onderneming, een belangrijke rol weggelegd voor de commissaris, de onafhankelijke bedrijfsrevisor. De raad van bestuur heeft de taak om te zorgen dat de jaarrekening binnen de wettelijke termijn van één maand vóór de algemene vergadering aan de commissaris kan voorgelegd worden.

De bedrijfsrevisor zal door het uitvoeren van een controle op de jaarrekening relevante en betrouwbare informatie over de financiële situatie aan interne en externe belanghebbenden verschaffen, zodat deze doordachte beslissingen kunnen nemen in verband met het bedrijf. Dit

sluit aan bij één van de kernpunten van de Code, die stelt dat het bedrijf zich goed moet positioneren ten opzichte van de banken, leveranciers, klanten en werknemers.

Zo zal een bankier geïnteresseerd zijn in de boekhouding van het bedrijf om een juist beeld te krijgen in verband met de kredietwaardigheid van de onderneming. De opinie van een externe auditor over dit bedrijf kan een doorslaggevende factor zijn om een beslissing in verband met kredietverlening te nemen. Dit wordt bevestigd door bedrijfsrevisor Franken, die stelt dat in deze tijd van crisis de banken meer eisen kunnen gaan stellen aan de vennootschappen. Zo kan de bank krediet verstrekken aan een onderneming, die wettelijk niet verplicht is om een commissaris aan te stellen, op voorwaarde dat de boekhouding toch elk jaar gecontroleerd wordt door een bedrijfsrevisor. In dergelijk geval gaat de bedrijfsrevisor dan wel geen verklaring geven zoals dit bij de commissaris het geval is, maar de boekhouding wordt dan wel gecontroleerd.

Ook de leveranciers zullen correcte financiële informatie kunnen waarderen. Zij willen een redelijke zekerheid hebben dat de uitstaande schuldvordering kan betaald worden. Indien deze leveranciers de juiste informatie krijgen, wordt volgens de Code Buysse de geloofwaardigheid van de onderneming groter en zal de onderneming ook gemakkelijker leveranciers aantrekken. Daarom stelt zij ook dat een onderneming toch voordeel kan hebben bij het opstellen van een beknopte financiële analyse, ook al is de opstelling van een jaarverslag niet verplicht. Klanten zullen dan weer geïnteresseerd zijn in de financiële draagkracht van hun leverancier, terwijl de werknemers in de eerste plaats denken aan hun job en dus werkzekerheid.

Een specifiek probleem bij de uitvoering van een externe audit in een KMO zit bij het interne controlesysteem. Binnen een KMO zijn er minder personeelsleden en dus ook minder functiescheidingen. Ook staat alles onder het beheer van de ondernemer zelf, wat als gevolg heeft dat er minder gesteund kan worden op het interne controlesysteem. Dit is echter niet de enige reden om minder op het interne controlesysteem te steunen. Ook het gebrek aan specialistische kennis, met als eventueel gevolg een gebrekkig boekhoudsysteem, zorgt ervoor dat het interne controlesysteem van een KMO minder optimaal is om op verder te bouwen (De Beelde, 1997).

De bedrijfsrevisor is in de Belgische versie van de controleverklaring verplicht om mee te delen in hoeverre het interne controlesysteem is aangepast aan de aard en omvang van de onderneming. Volgens De Beelde (1997) lijkt dit er op te duiden dat in de KMO minder eisen aan de interne controleprocedures worden gesteld. Een boekhouding die voortvloeit uit een systeem waarin interne controlemaatregelen geheel ontbreken is oncontroleerbaar. In beperkte mate dient er altijd gesteund te worden op bepaalde kernelementen van het interne controlesysteem om een externe audit te kunnen uitvoeren. De kleine en middelgrote ondernemingen moeten dan ook op de hoogte worden gesteld van de minimumeisen waaraan dit interne controlesysteem dient te voldoen.

## 1.2 Onderzoeksvragen

### 1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Zowel de interne controle als de externe audit zijn van belang voor de kleine en middelgrote ondernemingen om de juiste beslissingen te nemen en de doelstellingen te realiseren. Door de beperkte middelen van de KMO's is de uitbouw van het interne controlesysteem in de meeste gevallen niet optimaal. De externe auditor moet in beperkte mate toch steunen op deze interne controle en dus moet het interne controlesysteem aan bepaalde minimumvoorwaarden voldoen om een degelijke externe controle te kunnen uitvoeren. Deze minimumvoorwaarden gesteld door de externe auditor aan het interne controlesysteem van een KMO vormen het doel van het onderzoek.

De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

**Welke minimumeisen stelt een externe auditor aan het interne controlesysteem van een KMO?**

### 1.2.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden enkele deelvragen opgesteld. Met behulp van deze deelvragen is het de bedoeling om de begrippen verder uit te diepen en enkele specifieke materies aan bod te brengen.

De eerste deelvraag luidt als volgt: **'Wat zijn de kenmerken van interne controle in een KMO?'** Vooraleer een antwoord op deze deelvraag te zoeken, is het belangrijk om een goed inzicht te krijgen in de begrippen 'interne controle' en 'kleine en middelgrote ondernemingen'. Aan de hand van een literatuurstudie worden deze begrippen gedefinieerd. Vervolgens kan dan het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering binnen een KMO worden onderzocht, rekening houdend met de specifieke kenmerken van een KMO. Op deze deelvraag wordt dus getracht een antwoord te vinden door het uitvoeren van een literatuurstudie en de bevraging van bevoorrechte getuigen. Deze bevoorrechte getuigen zijn de bedrijfsrevisoren, de verantwoordelijke voor het interne controlesysteem van een KMO en de accountant van een KMO.

Het is ook belangrijk om te kijken welke minimale interne controle in elk bedrijf moet aanwezig zijn om een goede externe controle te gaan uitvoeren. Dit leidt dan ook tot de volgende deelvraag: **'Aan welke voorwaarden dient het interne controlesysteem minimaal te voldoen voor externe controle?'** Op deze deelvraag wordt een antwoord gezocht door de combinatie van een literatuurstudie en de bevraging van bevoorrechte getuigen, namelijk de bedrijfsrevisoren. Er wordt echter eerst getracht een juiste omschrijving van het beroep van externe auditor te geven.



Binnen de groep van kleine en middelgrote ondernemingen zullen ook niet alle ondernemingen verplicht zijn om een externe audit te laten uitvoeren. Na de bespreking van de kenmerken van een KMO is het dan ook interessant om te achterhalen welke KMO's volgens de wet verplicht zijn om een externe audit te laten uitvoeren.

Door de beperkte financiële middelen van kleine en middelgrote ondernemingen en het minder optimale interne controlesysteem, is het ook interessant om te onderzoeken welke prijs er voor een externe audit wordt aangerekend. De laatste deelvraag luidt dan ook als volgt: **'Welke kosten worden aangerekend om een externe audit voor een KMO te laten uitvoeren?'** Op deze laatste deelvraag wordt een antwoord gegeven door een steekproef uit te voeren in de jaarrekeningen van de kleine en middelgrote ondernemingen. In deze jaarrekeningen staat namelijk de prijs van de externe audit vermeld. Ook een bevraging van bevoorrechte getuigen, in dit geval de bedrijfsrevisoren, geven een beeld van de prijs en de link met het interne controlesysteem.

### **1.3 Onderzoeksopzet**

Bij de deelvragen is al kort vermeld welke algemene onderzoeksopzet wordt toegepast om een antwoord te bieden op deze deelvragen en de centrale onderzoeksvraag. In deze paragraaf wordt echter dieper ingegaan op deze onderzoeksopzet. Eerst wordt met een literatuurstudie gestart en daarna wordt overgegaan op een empirisch onderzoek.

#### **1.3.1 Literatuurstudie**

Om een goed inzicht te krijgen in de begrippen en de link tussen deze begrippen wordt gestart met een kritische literatuurstudie, waarbij gebruik wordt gemaakt van secundaire gegevens. Deze secundaire gegevens worden verkregen via boeken, wetenschappelijke tijdschriften, thesissen en internet. Door een bezoek te brengen aan de bibliotheek van de Universiteit Hasselt en de Provinciale Bibliotheek Limburg wordt al veel informatie verkregen. Door gebruik te maken van de op internet beschikbare catalogussen van deze verschillende bibliotheken is het zeer gemakkelijk om voordien al te kijken welke boeken en ander materiaal beschikbaar is. De geïnterviewde bedrijfsrevisoren hebben ook nog enkele boeken ter beschikking gesteld, die nuttig zijn gebleken voor deze literatuurstudie.

EBSCOHOST en AtoZ, beschikbaar via de website van de Universiteit Hasselt, zijn zeer nuttig om toegang te krijgen tot nationale en internationale tijdschriften en op die manier een belangrijke bron van informatie. Via de zoekmachine Google Scholar heb ik ook nog nuttige informatie over het onderwerp gevonden. Interne controle, internal control, kleine en middelgrote ondernemingen (KMO), small and medium enterprises (SME), auditing, externe controle, internal audit, external

audit, financial reporting, auditor en bedrijfsrevisor zijn de belangrijkste kernwoorden om in de verschillende zoekmachines informatie over het onderwerp van de masterproef te verkrijgen.

### **1.3.2 Empirisch onderzoek**

Het empirisch onderzoek bestaat uit twee delen, een bevraging van bevoorrechte getuigen en het onderzoek in verband met de prijs van de externe audit.

#### **1.3.2.1 Bevraging bevoorrechte getuigen**

Om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag heb ik geopteerd voor interviews. Op die manier kan immers ook beter algemene informatie verkregen worden. Bij de eerste twee deelvragen maak ik immers gebruik van de combinatie van een literatuurstudie en de bevraging van bevoorrechte getuigen om antwoorden te kunnen vinden. Bij de interviews in maart en april heb ik dan ook gebruik gemaakt van de trechtertechniek, waarbij eerst algemene en daarna specifieke vragen worden gesteld.

In november ben ik reeds gestart met enkele interviews met bedrijfsrevisoren. Op die manier heb ik een eerste idee verkregen aan welke minimumeisen het interne controlesysteem van een KMO moet voldoen om een externe audit te laten uitvoeren.

Voor de interviews heb ik een steekproef getrokken uit drie verschillende populaties: de bedrijfsrevisoren, de accountants en de verantwoordelijke voor het interne controlesysteem of de hoofdboekhouder van de onderneming. De eerste personen om te interviewen zijn uiteraard de bedrijfsrevisoren, omdat zij een externe audit moeten uitvoeren en dus het interne controlesysteem moeten beoordelen. Ik ben gestart met enkele algemene vragen over wat het beroep nu juist inhoudt en wat de samenhang is tussen interne controle en een externe audit. Daarna ben ik iets dieper ingegaan op het interne controlesysteem van een KMO en hier dan ook de link gelegd met de minimumeisen waaraan moet voldaan worden door de KMO.

Ik ben dus op zoek gegaan naar bedrijfsrevisoren die een externe audit bij KMO's moeten uitvoeren. Om de juiste bedrijfsrevisoren te contacteren heb ik gebruik gemaakt van het programma Belfirst en van de beschikbare ledenlijst op de website van het Belgische Instituut van Bedrijfsrevisoren (IBR). Bij het programma Belfirst heb ik eerst de criteria ingegeven, waaraan de ondernemingen moeten voldoen. Deze criteria komen nog uitgebreid aan bod bij het onderzoek van de prijs van de externe audit. Vervolgens heb ik moeten kiezen voor de optie van een bedrijfsrevisor om de naam van deze bedrijfsrevisor zichtbaar te maken. Bij de uiteindelijke selectie van de bedrijfsrevisoren heb ik ook gekeken naar de omgeving van Hasselt en mijn woonplaats Lommel.

Sommige ondernemingen binnen de groep van KMO's doen een beroep op externe accountants. Zij vervullen naast het voeren van de boekhouding ook een adviesfunctie in verband met het interne controlesysteem van een KMO. De meningen van de externe accountants wou ik dus ook aan bod laten komen in deze masterproef. Voor de selectie van de externe accountants heb ik zowel accountants van kleinere kantoren als accountants van de Big 4 gecontacteerd, met een voorkeur voor de omgeving van Hasselt en mijn woonplaats Lommel. Toch heb ik slechts één accountant van een kleiner kantoor gevonden die een interview wou laten afnemen. De andere gecontacteerde accountants stelden dat ze mij weinig over het interne controlesysteem van een KMO konden vertellen.

De uiteindelijke verantwoordelijkheid van het interne controlesysteem ligt echter nog altijd bij de bedrijfsleider. Ik heb echter geen bedrijfsleiders geïnterviewd, maar wel personen die nauw betrokken zijn bij het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering. Zo heb ik bij de onderneming 'Tapibel' de hoofdboekhouder geïnterviewd. Hij is reeds dertig jaar werkzaam in het bedrijf en hij heeft mee het interne controlesysteem ontwikkeld. Bij de onderneming 'Banden de Condé nv' heb ik dan de financial controller geïnterviewd.

Bij deze interviews moet rekening worden gehouden met de beperking dat hier slechts enkele bevoorrechte getuigen worden bevraagd, zodat de representativiteit van de meningen beperkt is. De interviews beperken zich uiteraard ook tot de bevoorrechte getuigen in Vlaanderen die wilden meewerken.

### **1.3.2.2 Onderzoek prijs externe audit**

Als tweede onderdeel van het empirisch onderzoek heb ik de prijs van de externe audit bij KMO's onderzocht. Door de beperkte financiële middelen van de KMO's is het namelijk interessant om de bezoldiging van de bedrijfsrevisor of dus de prijs van de externe audit in functie van het balanstotaal en de omzet van de onderneming te bekijken. Ook de link tussen het interne controlesysteem en de bezoldiging van de commissaris is interessant om nader te onderzoeken. De opgestelde hypothesen zijn samen met de resultaten terug te vinden in hoofdstuk 7. Om deze hypothesen te kunnen onderzoeken, zijn uiteraard de gewenste gegevens nodig.

Met behulp van het programma Belfirst heb ik de gewenste bedrijven bekomen door het ingeven van de vereiste criteria. De beperking in dit onderdeel van het empirisch onderzoek schuilt hier in de criteria die je zelf moet ingeven, zodat het kan voorkomen dat een deel van de ondernemingen die tot de groep van KMO's behoren worden uitgesloten.

Als eerste criterium heb ik geopteerd voor bedrijven met een niet-geconsolideerde Belgische

jaarrekening met een volledig schema. Ik richt mij immers op de middelgrote ondernemingen die wettelijk verplicht zijn om een externe audit te laten uitvoeren en die de boekhouding dus volgens een volledig schema moeten opstellen. Bij de rubriek aandeelhouderschap heb ik gekozen voor de optie 'geen aandeelhouders gekend'. Ik heb geopteerd om de prijs te onderzoeken van de externe audit met betrekking op het boekjaar 2007, dat een volgend ingegeven criterium is. Deze drie criteria heb ik toegepast op bedrijven met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers en een volgende groep van 50 tot 249 werknemers. Dit door het feit dat er geen uniformiteit bestaat omtrent de kwantitatieve criteria van een KMO, waaronder ook het personeelsbestand wordt verstaan. Dit komt verder aan bod in het volgende hoofdstuk. De hierboven vermelde vier criteria heb ik ook telkens ingegeven om de namen van de bedrijven te verkrijgen voor het selecteren van de bevoorrechte getuigen.

Door het ingeven van de criteria in het programma Belfirst heb ik twee steekproeven van de populatie genomen. Nog in het programma Belfirst heb ik dan voor alle ondernemingen van de twee steekproeven nog enkele gegevens opgevraagd, zoals de bezoldiging van de commissaris, het balanstotaal, de omzet en de naam van de bedrijfsrevisor. De informatie over het interne controlesysteem heb ik opgezocht in het verslag van de commissaris(sen). Dit bevat namelijk een conclusie over het interne controlesysteem van de gecontroleerde vennootschap. Al deze gegevens zijn dan verwerkt met behulp van het programma SPSS 17 om de opgestelde hypothesen te kunnen onderzoeken.

## **2 Kleine en middelgrote ondernemingen**

In dit hoofdstuk wordt het begrip 'kleine en middelgrote ondernemingen' (KMO) omschreven. Volgens Thysen (1992) is men het er enkel over eens dat een KMO een in omvang beperkte onderneming is. Er bestaat dus geen eenduidige definitie over dit begrip. Daarom wordt deze groep afgebakend door gebruik te maken van kwantitatieve criteria en kwalitatieve kenmerken, die in dit hoofdstuk nader besproken worden. Ook de positie van de KMO's in Europa en in België komt in dit hoofdstuk nog aan bod.

### **2.1 Kwantitatieve criteria**

De kwantitatieve criteria zijn de meest gebruikte benadering om de groep van kleine en middelgrote ondernemingen te omschrijven. Onder de kwantitatieve criteria worden het personeelsbestand, de jaaromzet en het jaarlijkse balanstotaal verstaan. Toch bestaan er ook hier verschillen in de grenzen van de kwantitatieve criteria. Zo wordt in onderstaande tabel duidelijk dat de criteria voor de definiëring van de kleine en middelgrote ondernemingen sterk kunnen verschillen van land tot land. In België ligt de bovengrens van het personeelsbestand voor KMO's namelijk op 50 werknemers, terwijl dit in Nederland 100 werknemers is. De KMO's in Duitsland en Frankrijk zijn nog groter, want daar ligt de bovengrens van het personeelsbestand op 499 werknemers.

**Tabel 1: Classificatiecriteria van bedrijven naar grootte in enkele geïndustrialiseerde landen**

<b>Land</b>	<b>Kleine ondernemingen</b>	<b>Middelgrote ondernemingen</b>	<b>Grote ondernemingen</b>
Oostenrijk	1 – 9	10 – 100	≥ 101
Nederland	1 – 9	10 – 100	≥ 101
België	1 – 9	10 – 50	≥ 51
Denemarken	1 – 50	51 – 200	≥ 201
Verenigd Koninkrijk	1 – 50	51 – 200	≥ 201
Finland	1 – 50	51 – 200	≥ 201
Duitsland	1 – 49	50 – 499	≥ 500
Frankrijk	1 – 49	50 – 499	≥ 500
Japan	1 – 49	50 – 500	≥ 501
Noorwegen	1 – 20	21 – 100	≥ 101
Zwitserland	1 – 20	21 – 100	≥ 101
Amerika	1 - 250	250 - 500	≥ 501

**Bron: Delmotte, Lamberts, Sels & Van Hootegem, 2002**

De Belgische definitie van de kleine en middelgrote ondernemingen staat in het artikel 15 van het Wetboek van Vennootschappen:

“Kleine vennootschappen zijn deze vennootschappen met rechtspersoonlijkheid die voor het laatst (en het voorlaatst) afgesloten boekjaar, niet meer dan één der volgende criteria overschrijden:

- Jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50
- Jaaromzet, exclusief de belasting over de toegevoegde waarde: 7.300.000€
- Balanstotaal: 3.650.000 €;

Tenzij het jaargemiddelde van het personeelsbestand meer dan 100 bedraagt.”

In 2003 heeft de Europese Commissie een nieuwe definitie ingevoerd voor het begrip ‘kleine en middelgrote ondernemingen’, die van kracht is sinds 1 januari 2005. Op die manier wou ze de verschillen tussen de landen wegwerken en uniformiteit creëren. De bedoeling is namelijk om consistentie en effectiviteit na te streven en ervoor te zorgen dat er geen concurrentievervalsing is. Een eenduidige definitie is volgens de Europese Commissie aangewezen, omdat er op Europees niveau ook wetten en regelgevingen worden ontwikkeld om de KMO’s te ondersteunen. Het is dan moeilijk wanneer er onenigheid bestaat over het begrip ‘KMO’. Deze definitie is echter niet

verplicht, maar ook in ons land wordt deze definitie toegepast door de Vlaamse regering. De definitie van de Europese Commissie is vermeld in onderstaande tabel.

**Tabel 2: Criteria voor de definitie van KMO-klassen volgens de Europese Commissie**

	<b>Micro - onderneming</b>	<b>Kleine onderneming</b>	<b>Middelgrote onderneming</b>
<b>Werknemers</b>	< 10	< 50	< 250
<b>Jaaromzet (in miljoen euro)</b>	≤ 2	≤ 10	≤ 50
<b>Jaarlijks balanstotaal (in miljoen euro)</b>	≤ 2	≤ 10	≤ 43
<b>Zelfstandigheid (in %)</b>	≥ 75	≥ 75	≥ 75

**Bron: Europese Commissie, 2003**

In de laatste rij van de tabel wordt het zelfstandigheidscriterium aangeduid. Dit geeft aan dat de onderneming niet voor 25% of meer van het kapitaal of van de stemrechten in handen mag zijn van een grote onderneming of van verscheidene grote ondernemingen samen.

Ondanks de verscheidenheid aan kwantitatieve criteria hebben ze toch het voordeel van een goede hanteerbaarheid, duidelijkheid en rechtszekerheid. Het nadeel verbonden aan deze kwantitatieve criteria is dat ze niet altijd corresponderen met de heterogene werkelijkheid (Thysen, 1992). Zo stelt Delmotte, Lamberts, Sels & Van Hootegeem (2001) dat de grenzen van het aantal werknemers arbitrair zijn. Ondernemingen kunnen hetzelfde aantal werknemers hebben, maar verschillen in economische kenmerken. Zo is bijvoorbeeld een apotheek met 20 werknemers groot en een aannemer met 20 werknemers klein.

## **2.2 Kwalitatieve kenmerken**

Volgens Thysen (1992) is het aangewezen om de kwantitatieve criteria aan te vullen met de kwalitatieve kenmerken om een goed begrip van kleine en middelgrote ondernemingen te krijgen. Het gaat hier om kenmerken die KMO's gemeen hebben en die hen onderscheiden van de grote ondernemingen. De kwalitatieve kenmerken zijn echter minder objectief meetbaar en dus minder wetenschappelijk bruikbaar. Ze moeten eerder als veralgemeningen beschouwd worden, daar ze niet altijd op dezelfde wijze gelden in elke KMO (Delmotte et al., 2001).

### ***2.2.1 Centrale positie van de ondernemer***

Het eerste kwalitatieve kenmerk is de centrale positie van de ondernemer in de organisatie. Het succes van de onderneming is dus afhankelijk van de kwaliteiten, zowel op technisch als op menselijk vlak, en de opleiding van deze ondernemer. Hij heeft namelijk heel wat functies te vervullen binnen de organisatie en hij zal zich persoonlijk inzetten voor de onderneming. In de meeste gevallen zal de bedrijfsleiding van een KMO dus bestaan uit één persoon. In sommige gevallen kunnen dit meerdere personen zijn, maar dan is het aantal toch beperkt.

### ***2.2.2 Band tussen familie en bedrijf***

Het familiale karakter van vele KMO's is een volgend kwalitatief kenmerk. De Code Buysse (2005) stelt namelijk dat in niet-beursgenoteerde vennootschappen het aandeelhoudersbezit meestal geconcentreerd is in handen van één of meerdere aandeelhouders, die dikwijls tot dezelfde familie behoren. Uit onderzoek van Delmotte et al. (2001) blijkt dat 70% van de ondernemingen in België familiebedrijven zijn. De enge band tussen de familie en het bedrijf gaat gepaard met een nauwe band tussen het eigendomsrecht en het beslissingsrecht. De beslissingen worden immers beïnvloed door de bedrijfseconomische belangen, maar ook door de familiale belangen. De bedrijfseconomische belangen zijn rationeel, terwijl de familiale belangen minder rationeel en eerder emotioneel zijn. Binnen de KMO moet dan ook getracht worden om de tegengestelde belangen en verschillende waarden van de bedrijfswereld en de familiale wereld te combineren. Dit kan wel eens een probleem vormen, omdat de doelstellingen van beide werelden niet altijd convergeren (Delmotte et al., 2001).

De Code Buysse (2005) geeft daarom enkele specifieke aanbevelingen voor een deugdelijk bestuur van familiale ondernemingen. Zo wordt aanbevolen om een familieforum in te stellen als een platform voor communicatie, informatie en consultatie in verband met het bedrijf. Een tweede aanbeveling heeft te maken met het vastleggen van de regels binnen een familiaal charter, waaraan de familieleden zich kunnen houden. Ook moet er voldoende overleg zijn met de



aandeelhouders. Het is namelijk belangrijk dat de familie en de aandeelhouders een langetermijnvisie voor het bedrijf ontwikkelen. Conflicten tussen familieleden kunnen uiteraard ook ontstaan. Het is dan belangrijk om zo snel mogelijk deze conflicten op te lossen en indien nodig kan er een beroep worden gedaan op een professionele bemiddelaar.

Binnen bepaalde KMO's met een familiaal karakter kan er een opvolgingsproblematiek ontstaan. Dit is dan ook een zwak punt van de familiale KMO. Daarom beveelt de Code Buysse aan om een degelijk opvolgingsstappenplan op te stellen, met de nodige aandacht uiteraard voor de belangen van het familiebedrijf. Zo moet er een tijdige, goede voorbereiding en een zorgvuldige begeleiding van de opvolging worden voorzien om de juiste kandidaat aan te stellen. In dit proces is volgens de Code Buysse een belangrijke rol weggelegd voor de raad van bestuur en in het bijzonder de voorzitter daarvan.

Toch kan het familiale karakter van de KMO een competitief voordeel voor het bedrijf vormen. Wanneer er een goed evenwicht is tussen de bedrijfseconomische en familiale belangen kan de familiale structuur leiden tot snelle beslissingen als gevolg van de sterke motivatie, duidelijke vakkennis en de vlotte samenwerking en communicatie. Het is dus noodzakelijk om de voordelen van de familiale structuur te maximaliseren.

### **2.2.3 Beperkte financiële middelen**

De beperkte omvang van de financiële middelen is een derde kwalitatief kenmerk van de KMO. Investerings zijn noodzakelijk voor het voortbestaan en de groei van de onderneming. Bij KMO's is de kapitaalbasis echter beperkter om grote investeringen te realiseren.

In familiale ondernemingen zal men minder geneigd zijn om het kapitaal open te stellen, vermits dan een deel van de controle over het bedrijf uit handen van de familie zal verdwijnen. Hierdoor worden de financieringskansen dan beperkt.

### **2.2.4 Beperkt personeelsbestand**

De kleine en middelgrote ondernemingen hebben een beperkter personeelsbestand. Ze hebben het moeilijker om geschikt en goed opgeleid personeel aan te trekken. Als redenen hiervoor gelden de minder aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden in vergelijking met de grote ondernemingen. Zo zouden de KMO's minder werkzekerheid en extra-legale voordelen bieden en zijn er minder doorgroeimogelijkheden voor het personeel. Ook de minder professionele werkwijze kan als een drempel worden beschouwd (Delmotte et al., 2001).

Het beperkte personeelsbestand van de KMO's geeft volgens Thysen (1992) echter wel aanleiding tot een bedrijf met menselijke omvang, zowel intern als naar de externe relaties toe. Een kenmerk dat hier nauw bij aansluit is de mogelijkheid van direct menselijk contact met de klant en een goede serviceverlening naar de klant toe. Zeker voor de kleinere ondernemingen is dit zeer belangrijk. Zij zijn immers meestal afhankelijk van de lokale afzetmarkt voor hun goederen en diensten en dus is een goed contact met de klanten van essentieel belang. Ook door het feit dat de KMO's geen volledig geïntegreerd productengamma kunnen aanbieden en dit voor de grotere ondernemingen wel mogelijk is, maakt het contact met de klanten belangrijk. Vele KMO's leggen zich dan ook toe op specialisatie en kwaliteitszorg om een kwaliteitsproduct te kunnen afleveren dat voldoet aan de individuele behoeften van de klanten.

De afhankelijkheid ten opzichte van de leveranciers speelt voor de kleinere ondernemingen een nog grotere rol. De leveranciers zijn meestal grotere ondernemingen dan de KMO, wat de onderhandelingspositie van de KMO verzwakt.

Een rechtstreeks gevolg van het beperkte personeelsbestand is dat er in vergelijking met de grote ondernemingen geen waaier aan specialisten aanwezig is binnen de KMO. Daarom is het aangewezen om in bepaalde gevallen een beroep te doen op extern advies en externen toe te laten in de top van het bedrijf. Deze aanbeveling van een oordeelkundig beroep op externe adviseurs is ook terug te vinden in de Code Buysse, die dit vooral aanraadt wanneer alle aandelen in handen zijn van één persoon. Ook echter in familiebedrijven is het soms moeilijk om de resultaten en strategieën objectief te beoordelen en daarom is het aangewezen om een beroep te doen op het advies van externen. De toegevoegde waarde van de externe professionals ligt immers vooral in het feit dat zij objectieve beslissingen en analyses maken.

Zoals reeds eerder is aangehaald, is bij het praktijkonderzoek daarom ook gebruik gemaakt van een bevraging van bevoorrechte getuigen. Het gaat hier voornamelijk over de externe partijen zoals de bedrijfsrevisoren en externe accountants van KMO's. Sommige KMO's doen immers een beroep op de accountants voor het voeren van hun boekhouding. De bedrijfsrevisoren vervullen in sommige gevallen ook een adviesfunctie voor de onderneming, één van de wettelijke opdrachten van de bedrijfsrevisor.

Het gebrek aan specialisten binnen de onderneming zou zich kunnen uiten in een onderschatting van het belang van strategische planning. De bedrijfsleider van de KMO moet namelijk veel van zijn tijd spenderen aan de dagelijkse operationele werkzaamheden en dus is er minder tijd voor strategische planning. Hij zal eerder op basis van zijn persoonlijke ervaringen een intuïtieve strategie ontwikkelen, die op de korte termijn is gericht.

### **2.2.5 Vlakke organisatiestructuur en grote flexibiliteit**

Vele KMO's worden gekenmerkt door een vlakke organisatiestructuur. Dit is een gevolg van de concentratie van de bevoegdheden bij de bedrijfsleider, die dus de voornaamste beslissingen in verband met de onderneming gaat treffen. De organisatiestructuur wordt ook gekenmerkt door korte communicatielijnen en het ontbreken van een middenkader.

Door de beperkte omvang van de onderneming en de eenvoudige eigendomsstructuur verloopt de besluitvorming binnen een KMO meestal zeer snel. Hierdoor is er een grote flexibiliteit binnen de onderneming aanwezig en dit vormt de basis om snel in te spelen op nieuwe markttrends en op het innovatievermogen. Door de flexibiliteit is het voor de KMO's mogelijk om in te spelen op de wensen van de individuele klanten en op die manier tegemoet te komen aan de behoeften van de welvaartmaatschappij met de gedifferentieerde goederen. Zoals reeds eerder is aangehaald kunnen de KMO's zich onderscheiden van de grote ondernemingen door een uitstekend kwaliteitsproduct aan te bieden dat voldoet aan de wensen van de klant. Door het gebrek aan marktmacht en de geringe impact op de omgeving is het snel inspelen op veranderende omstandigheden in de markt dan ook wenselijk.

De eenvoudige, flexibele organisatiestructuur van de KMO's betekent nog een voordeel ten opzichte van de grote ondernemingen. De verticale communicatie in beide richtingen verloopt immers zeer soepel binnen deze KMO's door het directe contact tussen de bedrijfsleider en zijn personeel. Hierdoor wordt het ook mogelijk om snel en soepel aanpassingen binnen het bedrijf mogelijk te maken.

## **2.3 Positie van de KMO**

Na het bespreken van de kwantitatieve criteria en de kwalitatieve kenmerken is het ook eens interessant om te kijken welke positie de kleine en middelgrote ondernemingen bekleden in Europa en in België.

### 2.3.1 In Europa

**Tabel 3: De rol van KMO's in Europese landen**

	<b>Aantal ondernemingen</b>	<b>Gemiddeld aantal werknemers per onderneming</b>	<b>Heersende ondernemingsgrootte</b>
	in 1000		
Australië	270	11	Micro
België	440	7	Micro
Denemarken	210	10	KMO
Finland	220	7	Grote
Frankrijk	2.500	8	Micro
Duitsland	3.020	10	Grote
Griekenland	770	2	Micro
Ierland	100	10	KMO
Italië	4.490	4	Micro
Luxemburg	20	9	KMO
Nederland	570	12	Grote
Portugal	690	5	KMO
Spanje	2.680	6	Micro
Zweden	490	7	Micro
Verenigd Koninkrijk	2.230	11	LSE
EU – 15	18.700	7	Micro
IJsland	30	4	LSE
Noorwegen	240	7	Micro
Liechtenstein	4	6	Micro
Zwitserland	340	8	SME
Niet EU – landen	610	7	SME
Europa - 19	19.310	7	Micro

Legende: Micro: minder dan 10 werknemers  
 SME: small and medium enterprises, small: tussen 10 en 50 werknemers, medium: tussen 50 en 250 werknemers  
 LSE: large scale enterprises, 250 en meer werknemers

**Bron: Europese Commissie, 2003**

Zoals reeds uit de legende blijkt wordt bij deze tabel voor de ondernemingsgrootte gebruik gemaakt van de definiëring van de Europese Commissie. Uit deze tabel wordt onmiddellijk duidelijk dat de micro-ondernemingen primeren. Ook in België blijkt de micro-onderneming de heersende ondernemingsgrootte te zijn. Een tweede vaststelling is dat er een grote variatie is met betrekking tot het aantal ondernemingen per land. Zo springen vooral Frankrijk, Duitsland, Italië, Spanje en het Verenigd Koninkrijk in het oog door het grote aantal ondernemingen. Als laatste kan vastgesteld worden dat het gemiddelde aantal werknemers tussen de 2 en 12 personen gelegen is.

### 2.3.2 In België

De onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal KMO's in de verschillende gewesten en provincies aan de hand van een verdeling in de tewerkstellingsklassen.

**Tabel 4: Aantal KMO's volgens regio en aantal werknemers, 1 januari 2007**

Regio / aantal werknemers	0	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	+	Totaal
<b>Vlaanderen</b>	<b>360.141</b>	<b>88.877</b>	<b>16.836</b>	<b>8.935</b>	<b>5.951</b>	<b>1.572</b>	<b>721</b>	<b>418</b>	<b>118</b>	<b>57</b>	<b>483.626</b>
Antwerpen	96.729	24.531	5.073	2.726	1.865	477	233	133	36	28	131.831
Vlaams Brabant	58.675	12.441	2.272	1.259	885	246	123	69	32	14	76.016
O.-VI.	83.586	19.316	3.605	1.877	1.208	302	128	80	26	5	110.133
W.-VI.	76.914	20.726	3.827	1.930	1.201	335	149	76	15	8	105.181
Limburg	44.237	11.863	2.059	1.143	792	212	88	60	9	2	60.465
<b>Brussel</b>	<b>69.826</b>	<b>16.235</b>	<b>2.883</b>	<b>1.635</b>	<b>1.211</b>	<b>345</b>	<b>201</b>	<b>141</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>92.581</b>
Brussel	69.826	16.235	2.883	1.635	1.211	345	201	141	46	58	92.581
<b>Wallonië</b>	<b>170.575</b>	<b>41.168</b>	<b>7.327</b>	<b>3.661</b>	<b>2.366</b>	<b>533</b>	<b>239</b>	<b>124</b>	<b>47</b>	<b>19</b>	<b>226.059</b>
Henegouwen	54.705	13.540	2.393	1.230	889	186	93	46	19	10	73.111
Luik	49.487	13.151	2.447	1.230	754	215	70	35	14	7	67.410
Luxemburg	15.367	3.433	530	261	155	26	17	8	5	1	19.803
Namen	25.252	5.553	957	443	250	48	20	12	5	0	32.540
Waals Brabant	25.764	5.491	1.000	497	318	58	39	23	4	1	33.195
<b>Andere</b>	<b>636</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>654</b>
<b>Totaal</b>	<b>601.178</b>	<b>146.294</b>	<b>27.047</b>	<b>14.233</b>	<b>9.529</b>	<b>2.450</b>	<b>1.161</b>	<b>683</b>	<b>211</b>	<b>134</b>	<b>802.920</b>

**Bron: UNIZO – CofaceEuroDB, 2007**

Zoals reeds eerder vermeld is, wordt in België een KMO gedefinieerd als een onderneming die tot 50 personen tewerkstelt. Uit bovenstaande tabel blijkt dan dat er in Vlaanderen 480.740 KMO's aanwezig waren op één januari 2007. De KMO's vertegenwoordigden daarmee 99,40% van de totale ondernemingen in Vlaanderen. De provincies in Vlaanderen vertoonden hetzelfde beeld. Zo blijkt dat binnen de Vlaamse provincies ongeveer 99% van de ondernemingen KMO's waren.

In Wallonië waren er 225.097 KMO's of 99,57% van de totale ondernemingen in Wallonië. Ook hier was dezelfde verdeling terug te vinden in de Waalse provincies. Zo bleek dat binnen de verschillende provincies 99,5% van het totaal van de ondernemingen KMO's waren. Ook hier was dus de verdeling tussen de KMO's en grote ondernemingen ongeveer gelijkaardig. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest dan waren er op één januari 2007 91.790 KMO's en 791 grote ondernemingen aanwezig. De KMO's vertegenwoordigen dus 99,15% van het totale aantal ondernemingen in dit gebied.

Zowel voor de KMO's als de grote ondernemingen geldt dat de Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid (BVBA) de belangrijkste vennootschapsvorm is in alle gewesten. Zo is 60% van de KMO's in Vlaanderen een BVBA en in Wallonië en Brussel is dit bijna 57%. De Naamloze Vennootschap (NV) vormt de tweede belangrijkste juridische vorm voor de KMO's. In Vlaanderen nemen 26,04% van de KMO's de vorm aan van een NV, terwijl dit in Brussel 27,81% is en in Wallonië 24,32% (UNIZO, 2007).

### **3 Interne controle**

In dit hoofdstuk wordt getracht een inzicht te geven in het begrip 'interne controle'. Eerst zullen daarom enkele belangrijke definities van het begrip aangehaald worden. Daarna zal interne controle gesitueerd worden in de controlepiramide. Vervolgens zullen de componenten van interne controle volgens COSO, de maatregelen van interne controle, de financiële interne controledoelstellingen en de beperkingen van interne controle aan bod komen. Als laatste is er dan nog een korte bespreking van hoe het interne controlesysteem bij de kleine en middelgrote ondernemingen is opgebouwd.

#### **3.1 Definities van interne controle**

Volgens Dries, Van Brussel & Willekens (2001) is interne controle een middel om de operationele en financiële doelstellingen van een onderneming te realiseren. Dit is echter een beperkte definitie en het is de bedoeling om hier enkele uitgebreide definities van belangrijke instituten te vermelden. Nadat de verschillende definities aan bod zijn gekomen, kunnen ze dan vergeleken worden.

##### ***3.1.1 Definitie volgens het Belgische Instituut der Bedrijfsrevisoren***

In iedere onderneming zijn er inherente risico's aanwezig die te maken hebben met de activiteit die wordt uitgeoefend, de omstandigheden waarin de onderneming opereert of de transacties die ze doorvoert. Met deze risico's moet alert worden omgegaan met behulp van het interne controlesysteem.

Voor de commissaris betekent dit interne controlesysteem één van de steunpilaren. Hij moet immers als extern deskundige de jaarrekening van de onderneming controleren en hierbij voor een deel voortgaan op wat er intern al is gebeurd aan controle in het kader van risicopreventie (Wilmots, 2002).

Daarom is het interessant om te weten wat het Belgische Instituut der Bedrijfsrevisoren (IBR) verstaat onder interne controle:

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

- De zaken ordelijk en efficiënt verlopen binnen het kader van de door hen vastgestelde beleidslijnen.

- Afdoende procedures aangewend worden om belangenconflicten en misbruik van goederen van de onderneming te vermijden.
- De activa gevrijwaard worden.
- Fraude en vergissingen voorkomen of opgespoord worden.
- De boekhoudregistraties volledig en correct zijn.
- De financiële inlichtingen betrouwbaar zijn en binnen de vastgestelde termijn opgesteld worden.”

### **3.1.2 Definitie volgens Institute of Internal Auditors**

Het Institute of Internal Auditors verstaat onder interne controle:

“The primary objectives of internal control are to ensure:

- The reliability and integrity of information.
- Compliance with policies, plans, procedures, laws, regulations, and contracts.
- The safeguarding of assets.
- The economical and efficient use of resources.
- The accomplishment of established objectives and goals for operations or programs.

A control is any action taken by management to enhance the likelihood that established objectives and goals will be achieved. Management plans, organises, and directs the performance of sufficient actions to provide reasonable assurance that objectives and goals will be achieved. Thus, control is the result of proper planning, organising, and directing by management.”

Volgens het Institute of Internal Auditors is interne controle dus het gevolg van de planning, organisatie en leiding van het management. Het zijn de maatregelen en procedures die zijn opgezet om de vooropgestelde doelstellingen te kunnen bereiken, de juistheid en betrouwbaarheid van de informatie te garanderen, het economische en efficiënte gebruik van de middelen van de onderneming, de vrijwaring van de activa en het naleven van de beleidslijnen, procedures, wetten en contracten.



### **3.1.3 Definitie volgens COSO**

In 1992 publiceerde the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) het rapport 'Internal Control – Integrated Framework'. Dit rapport bevatte de volgende definitie van interne controle:

“Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- Effectiveness and efficiency of operations.
- Reliability of financial reporting.
- Compliance with applicable laws and regulations.”

De General Accounting Office (GAO) heeft later nog een vierde doelstelling hieraan toegevoegd, namelijk:

- “Safeguarding of assets against unauthorized acquisition, use or disposition.”

Deze definitie bevat een viertal fundamentele concepten (Dries et al., 2001). Als eerste is interne controle een middel om een aantal doelstellingen te bereiken en geen doelstelling op zich. Het is een continu proces, dat in de organisatie zit ingebakken. De businessprocessen in een organisatie worden gemanaged door de basismanagementprocessen: plannen, organiseren, leiden, coördineren en controleren. Interne controle is één van de processen en is geïntegreerd met alle andere processen binnen de organisatie. In de bewaking van het interne controlesysteem is een actieve rol weggelegd voor het management.

Als tweede belangrijke concept in de definitie van interne controle moet vermeld worden dat alle mensen van de organisatie instaan voor de uitvoering van de interne controle. Alle medewerkers, zowel raad van bestuur, het management als de werknemers, moeten op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheden en de beperkingen aan hun bevoegdheden.

Daarnaast is al aangehaald dat interne controle een middel is om een aantal doelstellingen te bereiken. Hierbij moet vermeld worden dat interne controle enkel een redelijke zekerheid en geen absolute zekerheid kan verschaffen voor de verwezenlijking van de ondernemingsdoelstellingen.

Het laatste fundamentele concept is dat COSO drie groepen van doelstellingen erkent. De eerste groep heeft betrekking op de werking of de activiteiten van de organisatie (operations), waarbij de nadruk ligt op het effectieve en efficiënte gebruik van de ondernemingsmiddelen. Als tweede groep is er de rol van interne controle bij de totstandkoming van betrouwbare te publiceren financiële

staten, dus de financiële verslaggeving (financial reporting). De laatste groep omvat de naleving van de wetten en reglementen (compliance).

### **3.1.4 Andere definities**

Het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants heeft de volgende definitie over interne controle gepubliceerd:

“Onder interne controle wordt verstaan het geheel van uitgangspunten en procedures (interne controlemaatregelen) dat door de leiding van de huishouding is vastgesteld om haar doelstelling, namelijk het volgens duidelijke uitgangspunten efficiënt leiden van de huishouding, zoveel mogelijk te waarborgen. Hieronder is eveneens begrepen de naleving van de beleidsrichtlijnen, het beveiligen van waarden, het voorkomen en ontdekken van fraude en onjuistheden, de juistheid en volledigheid van de administratie en de tijdige totstandkoming van betrouwbare financiële informatie. Interne controle reikt verder dan de onderwerpen die rechtstreeks betrekking hebben op de functies van de administratieve organisatie en omvat: (a) de controleomgeving en (b) interne controlemaatregelen.”

Bij de vergelijking van al de vorige definities zijn er een aantal aspecten die telkens terugkeren. Van Vlaenderen (2007) vat deze elementen goed samen in zijn definitie:

“De interne controle is het geheel van gecoördineerde methoden en maatregelen, in een onderneming ingevoerd om de bezittingen te beschermen, de juistheid en betrouwbaarheid van boekhoudkundige en administratieve gegevens te verzekeren, de bedrijfsefficiëntie te bevorderen en het naleven van de voorgeschreven beleidspolitiek aan te moedigen.”

Het enige aspect dat niet vermeld wordt in deze definitie is het feit dat de methoden en maatregelen worden ingevoerd door de leidinggevende organen van de organisatie of het management.

Volgens Wilmots (2002) moet het interne controlesysteem ervoor zorgen dat het management de middelen en informatie gaat krijgen om de onderneming op een succesvolle manier te leiden, rekening houdend met de doelstellingen van de onderneming. Nog volgens Wilmots moet het door de interne controle mogelijk worden om de link te leggen tussen enerzijds de activiteiten in de organisatie en anderzijds de balansrubrieken in de jaarrekening van de onderneming.

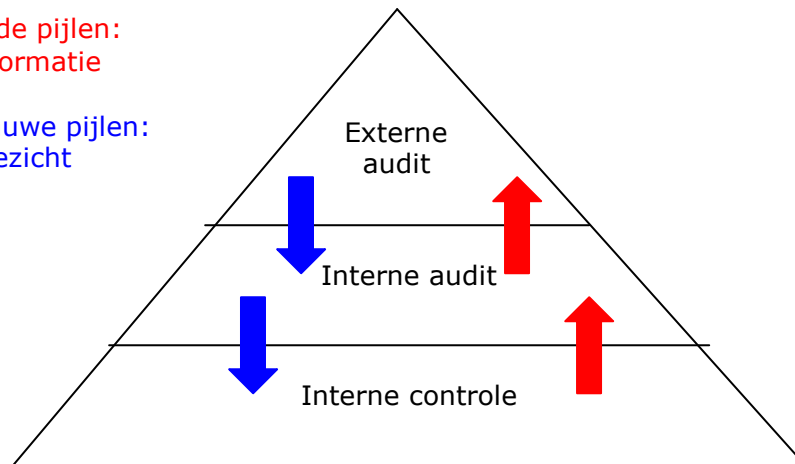
### 3.2 Plaats van interne controle in de controlepiramide

Uit de controlepiramide blijkt dat de interne controle informatie gaat verschaffen aan de interne en externe auditor. Deze externe auditor gaat toezicht uitoefenen op de interne audit. De interne auditor gaat op zijn beurt toezicht uitoefenen op het interne controlesysteem van de onderneming.

Legende:

Rode pijlen:  
Informatie

Blaue pijlen:  
Toezicht



**Figuur 1: De controlepiramide**

**Bron: Bouckaert, 2005**

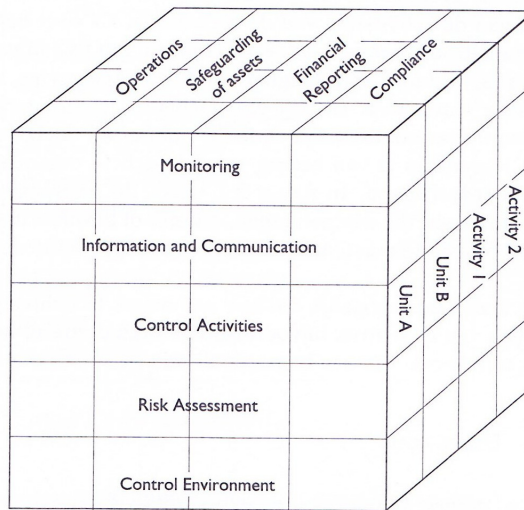
Een interne audit wordt volgens het Institute of Internal Auditors gedefinieerd als een onafhankelijke evaluatie-activiteit die binnen een organisatie wordt gecreëerd als dienst aan de organisatie. De interne auditors hebben een omvangrijke taak, die ertoe kan bijdragen dat de onderneming haar doelstellingen bereikt. Zij onderzoeken en evalueren de effectiviteit van het interne controlesysteem van de onderneming, met als doel verbeteringen voor dit interne controlesysteem voor te stellen. Hierbij gaan zij ook de toepassing van deze aanbevelingen opvolgen. Zij staan in voor de preventie en detectie van fraude binnen de onderneming om het bedrijf te beschermen tegen belangrijke verliezen en verduisteringen. Zowel de juistheid en geloofwaardigheid van de boekhoudkundige informatie als de effectiviteit en toereikendheid van de maatregelen tot beveiliging van activa worden door deze interne revisoren beoordeeld. Als laatste zal de interne auditor ook aandacht hebben voor de efficiënte aanwending van de ondernemingsmiddelen. Dit is echter een algemene taakomschrijving, want hun opdracht kan sterk verschillen van onderneming tot onderneming (De Beelde, 1994). Het zijn dan vooral de grote ondernemingen die een interne afdeling hebben.

Door de controlerende functie van de interne auditors is hun zelfstandigheid en onafhankelijkheid binnen de onderneming zeer belangrijk. Het gaat hier echter vooral om intellectuele onafhankelijkheid, vermits de interne auditors werknemers zijn van de gecontroleerde onderneming. Naast een controlerende functie vervullen ze ook een dienstverlenende functie naar de ondernemingsleiding toe. De interne auditors moeten kunnen optreden als staffunctie die rechtstreeks verslag uitbrengt aan de raad van bestuur of aan de afgevaardigde bestuurder of zaakvoerder. Rapportering aan de financiële directie moet wel vermeden worden (Van Vlaenderen, 2007).

Door het onafhankelijkheidsprincipe is de interne audit geen vervanging van de externe audit. Een efficiënte interne afdeling kan echter wel informatie leveren waarop de externe auditor kan steunen. De externe auditor zal vooral geïnteresseerd zijn in de informatie over de getrouwheid van de jaarrekening. De informatie van de interne afdeling zal dus een invloed hebben op de omvang van de controlewerkzaamheden van de externe auditor. Het beroep externe auditor komt uitgebreid aan bod in het volgende hoofdstuk.

### **3.3 Componenten van interne controle volgens COSO**

In 1992 ontwikkelde The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) het COSO – framework. Dit stelt dat het interne controlesysteem bestaat uit vijf met elkaar gerelateerde en even belangrijke componenten. De controleomgeving, risicobeoordeling, controlemaatregelen en informatie en communicatie zijn de eerste vier componenten, die gerelateerd zijn aan het design en de werking van het interne controlesysteem. De vijfde component, controlebewaking, moet ervoor zorgen dat het interne controlesysteem effectief blijft werken. Het COSO-rapport heeft betrekking op de werking van het interne controlesysteem van ondernemingen in de Verenigde Staten. Toch is het nuttig om hier kort de vijf grote componenten te bespreken, omdat deze bij de bespreking van het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering van een KMO ook aan bod komen.



**Figuur 2: The COSO Internal Control Integrated Framework**  
**Bron: den Boer & van Zutphen, 1999**

### **3.3.1 Controleomgeving**

De controleomgeving vormt de voedingsbodem voor alle andere controlecomponenten, zoals ook te zien is in figuur 2. Deze controlecomponent bepaalt de omstandigheden waarin de mensen hun activiteiten uitoefenen en de interne controle kan plaatsvinden (Wilmots, 2002). De integriteit en de ethische waarden van de mensen die de interne controle hebben ingesteld, beheren en opvolgen, bepalen mee de effectiviteit van deze interne controle. Het is heel belangrijk dat ook vanuit de top respect wordt getoond voor de afspraken en normen. Het management heeft dus eigenlijk een voorbeeldfunctie te vervullen in verband met de interne controle. De raad van bestuur en het auditcomité gaan toezicht uitoefenen op de leiding.

Een belangrijk element binnen deze controlecomponent is dat mensen met de juiste kennis en vaardigheden worden aangetrokken. Het personeel moet op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden en er moet gebruik gemaakt worden van functiescheidingen. Dit wil zeggen dat een organisatiestructuur moet opgezet worden die de interne controle gaat ondersteunen.

### **3.3.2 Risicobeoordeling**

De kern van ondernemen wordt gevormd door het in overweging nemen van het risico van een foute afloop bij iedere beslissing (Wilmots, 2002). Elke organisatie wordt dus geconfronteerd met

risico's en deze risico's kunnen nooit volledig worden uitgesloten. Het kan hier gaan om financiële risico's, operationele risico's, marktrisico's, .... Het management heeft echter de verantwoordelijkheid om alle mogelijke risico's te identificeren en te evalueren of het huidige risiconiveau aanvaardbaar is (Dries et al., 2001). Indien dit risiconiveau niet aanvaardbaar blijkt te zijn, moeten er extra controlemaatregelen worden ingevoerd.

De risico's moeten dus geïdentificeerd worden, waarbij rekening moet gehouden worden met interne en externe factoren. Daarna moet geanalyseerd worden welke kans deze risico's hebben om zich voor te doen. Het management moet ook aandacht besteden aan de veranderingsprocessen die de onderneming kan doormaken. In deze controlecomponent is het dan ook belangrijk dat de werknemers op de hoogte zijn van wat er van hen verwacht wordt en dat zij dus ook op de hoogte zijn van de doelstellingen, die de onderneming wenst te bereiken.

### **3.3.3 Controlemaatregelen**

Om er zeker van te zijn dat de maatregelen ter beheersing van de risico's worden uitgevoerd door de mensen binnen de organisatie, worden er controlemaatregelen uitgevaardigd door het management. De drie types van controlemaatregelen zijn in overeenstemming met de drie categorieën ondernemingsdoelstellingen, die het COSO-rapport vermeld. Zo zijn er ten eerste de operationele controlemaatregelen ter beheersing van de operationele risico's en met als doel de operationele doelstellingen te bereiken. Als tweede zijn er de controlemaatregelen met betrekking tot de financiële verslaggeving om betrouwbare financiële informatie te kunnen verschaffen. Als laatste zijn er de controlemaatregelen met betrekking tot het voldoen aan de wet- en regelgeving.

### **3.3.4 Informatie en communicatie**

Informatie is nodig op elk niveau van de organisatie om de vooropgestelde doelstellingen van de onderneming te bereiken. Bij het verzamelen van informatie kan met een aantal aspecten rekening worden gehouden. Zo moet de benodigde interne en externe informatie worden verzameld en moet het management noodzakelijke feedback krijgen over het bereiken van de doelstellingen. De juiste mensen moeten dus ook over de juiste informatie beschikken. Om ervoor te zorgen dat zij hun verantwoordelijkheden op een effectieve en efficiënte wijze kunnen opnemen, moet deze informatie dus gedetailleerd zijn en tijdig worden verkregen.

Het is dus ook belangrijk dat binnen een onderneming communicatie mogelijk is. Het informatiesysteem is dus een belangrijke factor. Via de communicatiekanalen moeten namelijk zowel de interne als externe partijen van een aantal zaken op de hoogte gesteld worden, of de mogelijkheid krijgen om een aantal zaken te rapporteren.

### **3.3.5 Controlebewaking**

Controles kunnen veranderen omdat andere mensen ze uitvoeren of doordat ze overbodig kunnen worden doordat de processen of de uitvoeringswijzen van de processen wijzigen. Door deze wijzigingen verandert het interne controlesysteem en is het dus noodzakelijk om na te gaan of het interne controlesysteem nog steeds gericht is op het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en het beheersen van de ondernemingsrisico's (Dries et al., 2001).

## **3.4 Interne controlemaatregelen**

Bij de componenten van de interne controle volgens COSO werd al aangehaald dat er drie types van controlemaatregelen zijn, namelijk de operationele controlemaatregelen, de maatregelen met betrekking tot de financiële verslaggeving en de controlemaatregelen met betrekking tot het voldoen aan de wet- en regelgeving. Dit zijn specifieke maatregelen, die kunnen ondergebracht worden in meer algemene controlemaatregelen zoals de preventieve, de repressieve en de correctieve maatregelen.

### **3.4.1 Preventieve maatregelen**

Preventieve maatregelen werken ex ante. Ze zijn gericht op het tot stand brengen van betrouwbare informatie en het voorkomen van afwijkingen van vastgestelde criteria. Belangrijke preventieve maatregelen zijn volgens Ribbers (2007) het bestaan van een organisatie, een normenkader en functiescheidingen.

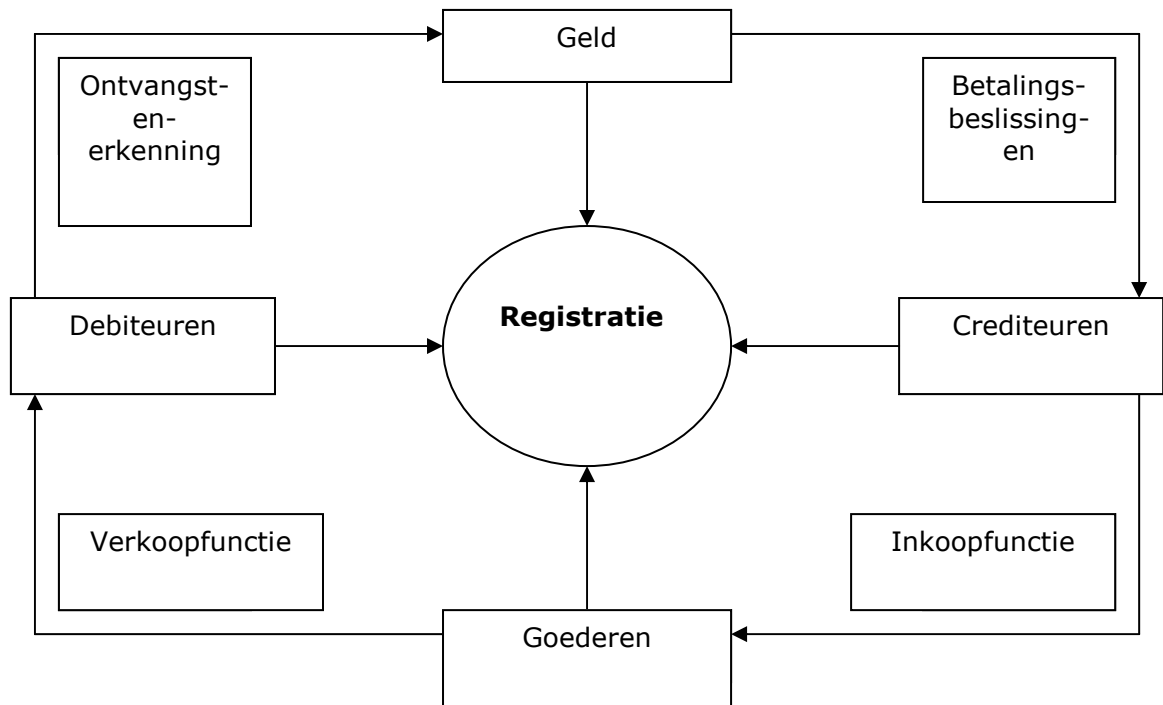
Een normenkader is nodig om te kunnen vaststellen of de beoogde resultaten behaald zijn. Normen zijn terug te vinden in plannen en dus ook in de budgettering. Het budget bevat namelijk de te bereiken doelstellingen, wat door Wilmots (2002) wordt aangeduid als het taakstellende karakter van het budget. Aan de hand van het budget weten de werknemers precies wat kwantitatief van hen verwacht wordt. Het is dan wel noodzakelijk dat er een realistisch budget wordt opgesteld. Een budget dat veel te gemakkelijk te behalen is, biedt weinig uitdaging en kan de aandacht voor efficiëntie doen verzwakken. Terwijl een te streng budget de werknemers eerder zal ontmoedigen en zij dus weinig extra inspanningen zullen leveren omdat het budget toch niet haalbaar is. Een ander kenmerk van het budget is dat het de verantwoordelijkheden van de functies gaat afbakenen. Elke verantwoordelijke zal immers op regelmatige basis verantwoording moeten afleggen aan zijn oversten. Het budget geeft op die manier een autorisatie om de gebudgetteerde bedragen uit te geven om de objectieven te realiseren. Overschrijdingen van het budget zullen echter verantwoord moeten worden en bovendien zal ook nog moeten aangetoond worden dat deze overschrijdingen van het budget zijn goedgekeurd.

Functiescheidingen zijn een andere vorm van preventieve maatregelen. Ze slaan op het creëren van tegengestelde belangen tussen de werknemers en de verschillende afdelingen. De bedoeling van de functiescheidingen is om te verhinderen dat één persoon de volledige controle heeft over een volledige bedrijfscyclus aan transacties (Ribbers, 2007). Het doel is dus het verminderen van de kans op fouten en de verleiding om te frauderen.

### **3.4.2 Repressieve maatregelen**

Repressieve maatregelen werken ex post. Ze sporen immers achteraf afwijkingen van de vastgestelde criteria op. Met behulp van de waardenkringloop worden mogelijke repressieve maatregelen duidelijk. Zoals uit de figuur op volgende pagina blijkt, zijn er binnen een onderneming in de waardekringloop een goederen- en geldkringloop te onderscheiden. Tussen deze kringlopen bestaan verbanden, zowel kwantitatief als in geld. Zo zullen bij de transactie 'inkopen' goederen binnenkomen in de onderneming, maar gaan ook de schulden op de balans verhogen en later zullen deze schulden dan afgelost worden door een betaling in geld. Bij de transactie 'verkopen' geldt dan weer dat er goederen uit de onderneming vertrekken, waardoor de handelsvorderingen op de balans zullen verhogen. Deze vorderingen worden dan geïnd door een betaling in geld van de klant. Dit maakt dus duidelijk dat er verbanden zijn tussen deze kringlopen en deze verbanden bij overgang van de ene fase naar de volgende fase maken het mogelijk om achteraf een controle door te voeren. Ze worden dan ook aangeduid als de controleverbanden, waarbij alle mutaties in elkaar dienen te passen. Het netwerk van controleverbanden komt verder nog uitgebreid aan bod.





**Figuur 3: Waardekringloop(proces)**

**Bron: Ribbers, 2007**

### **3.4.3 Correctieve maatregelen**

De correctieve maatregelen zijn een mogelijke derde categorie van interne controlemaatregelen. Bij deze maatregelen is het de bedoeling om problemen met het interne controlesysteem op te lossen, nadat ze zijn opgespoord door de repressieve maatregelen.

## **3.5 Financiële interne controledoelstellingen**

Bij de verschillende definities van interne controle zijn telkens ook de algemene doelstellingen aan bod gekomen. In deze masterproef ligt de nadruk op het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering. Daarom is het aangewezen om de financiële controledoelstellingen eens nader te bekijken.

Een eerste belangrijke controledoelstelling is de **volledigheid**. Om een getrouwe weergave van de realiteit te krijgen, moet de boekhouding volledig zijn. Dit wil zeggen dat alle verrichtingen moeten geregistreerd zijn. Een belangrijke rol is weggelegd voor informatieverkrijging, -vastlegging, -

verwerking en –verspreiding. De administratie moet namelijk zo georganiseerd worden dat de volledigheid kan bepaald worden met betrekking tot documenten die haar bij het afsluiten van een bepaalde periode hebben bereikt.

Een volgende controledoelstelling is de **autorisatie**. Documenten en transacties kunnen immers pas verwerkt worden indien gecontroleerd is of de bevoegde personen de documenten en transacties hebben goedgekeurd. Daarom is het heel belangrijk dat de bevoegdheden, die aan elke functie verbonden zijn, duidelijk zijn. Ook bij wie welke autorisatie moet gevraagd worden, moet bekend zijn (Wilmots, 2002).

Op elke afsluitdatum, en ook tussentijds, moet duidelijk uit de boekhouding blijken welke vorderingen, schulden, rechten en verplichtingen de onderneming heeft. Daarom is het noodzakelijk dat een goed systeem van registratie wordt opgezet, zodat de afdeling financiën de nodige informatie krijgt toebedeeld. Uiteraard moeten alle documenten **tijdig** in de boekhouding van de onderneming worden verwerkt (Wilmots, 2002).

De **juistheid**controles situeren zich op verschillende niveaus binnen de organisatie en vertonen een repressief karakter. Er zijn enkele voorbeelden van juistheidcontroles. Zo moet er overeenstemming bestaan tussen de prijzen waartegen bepaalde goederen zijn besteld en de prijs die de leverancier op zijn factuur aanrekent. Een ander voorbeeld is dat de gefactureerde hoeveelheden worden vergeleken met de bestelde hoeveelheden en de ontvangen hoeveelheden. De factuur van de leverancier moet ook worden nagerekend om er zeker van te zijn dat de juiste bedragen zijn vermeld en de juiste bewerking van vermenigvuldiging tussen hoeveelheden en prijzen is gebeurd (Wilmots, 2002).

**Eigendom** is een andere financiële controledoelstelling. Alle geregistreerde verrichtingen moeten immers betrekking hebben op de entiteit, de onderneming. Er moet ook zekerheid bestaan met betrekking tot het recht van de vennootschap om een transactie te boeken. Alle geregistreerde verrichtingen dienen dus werkelijk **bestaand** te zijn. Als laatste is het nog belangrijk dat de juiste **waardering** voor de verrichtingen wordt toegepast.

## **3.6 Beperkingen van interne controle**

Zoals reeds is aangehaald bij de definitie van interne controle volgens COSO, kan het interne controlesysteem slechts een relatieve en geen absolute zekerheid bieden over het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. In het COSO-rapport worden dan ook enkele beperkingen van het interne controlesysteem aangehaald.

### ***3.6.1 Beoordelingsfouten***

Zoals reeds is vermeld bij de controleomgeving bepalen mensen mee de effectiviteit van het interne controlesysteem in een organisatie. Deze effectiviteit wordt dus ook beperkt door de menselijke zwakheden bij het maken van de ondernemingsbeslissingen. Deze beslissingen moeten worden genomen door de mensen aan de hand van de beschikbare informatie en daarom kunnen beoordelingsfouten niet uitgesloten worden.

### ***3.6.2 Fout optreden***

Het interne controlesysteem kan goed opgezet zijn, maar het kan toch gebeuren dat het systeem niet werkt zoals oorspronkelijk bedoeld. Ook hier spelen de mensen een rol in de uitvoering. Zo kan het voorkomen dat mensen instructies verkeerd begrijpen, bewust of onbewust fouten maken door onoplettendheid, onverschilligheid, vermoeidheid, afleiding, enz. (Dries et al, 2001).

### ***3.6.3 Management override of overruling door de leiding***

Het management kan het interne controlesysteem terzijde schuiven en dus de voorgeschreven procedures negeren. Dit kan gebeuren als de leiding een persoonlijke verrijking tot doel heeft of een verbeterde voorstelling wil geven van de financiële situatie van de entiteit waarvoor hij of zij verantwoordelijk is.

### ***3.6.4 Collusie of samenspanning***

Collusie doet zich voor wanneer twee of meer personen die normaal gezien tegengestelde belangen hebben, gaan samenwerken. Door die samenwerking kunnen ze middelen of activa aan de onderneming onttrekken zonder dat dit geweten is. Samenspanning komt dus voor wanneer de werknemers hun toegewezen verantwoordelijkheden niet opnemen en er samen met een andere werknemer grondig misbruik van maken (Beek, Meuwissen & Vaassen, 2007).

### **3.6.5 Kosten-batenanalyse**

Extra controlemaatregelen zullen in de meeste gevallen leiden tot een verhoogde effectiviteit van het interne controlesysteem. Toch moeten ook de kosten van deze extra maatregelen worden afgewogen tegen de baten, met name de vruchten die men plukt van een verbeterde risicodekking (Wilmots, 2002). Het is dus duidelijk dat de baten groter moeten zijn dan de kosten om over te gaan tot de invoering van extra maatregelen.

### **3.7 Het interne controlesysteem van een KMO**

Door de specifieke kenmerken van de kleine en middelgrote ondernemingen kan besloten worden dat het interne controlesysteem in een KMO minder sterk zal uitgebouwd zijn dan in een grote onderneming. Door het beperkte personeelsbestand van de KMO's zullen er immers minder functiescheidingen mogelijk zijn. Minder mensen zullen instaan voor de financiële rapportering, wat nog wordt versterkt door het feit dat in de meeste KMO's de klemtoon op verkoop- en marketingfuncties ligt. Deze beperkte aandacht voor accounting heeft twee gevolgen. Ten eerste kan de boekhouding slecht of informeel georganiseerd zijn, met mogelijke fouten in de jaarrekening als gevolg. Een tweede gevolg kan zijn dat de ondernemingsleiding een grotere rol gaat toekennen aan de externe auditor bij de voorbereiding van de jaarrekening. Op die manier kan de ondernemingsleiding er ten onrechte van uitgaan dat de eigen verantwoordelijkheid wordt verminderd (De Beelde, 1994).

Ook de centrale positie van de eigenaar kan een invloed hebben op het interne controlesysteem van een KMO. De dominantie van één of meer zaakvoerders, bestuurders of eigenaars heeft namelijk het voordeel dat de zwakke punten van het interne controlesysteem gecompenseerd kunnen worden door hun rechtstreekse toezicht. Toch is het risico op managementfraude of bewuste manipulatie van rekeningen groter door het feit dat de persoon, die de onderneming domineert, interne controlemaatregelen naast zich neer kan leggen.

Het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering in een KMO komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 5.

## 4 Externe controle

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van wat het begrip 'externe controle' omvat. Er wordt gestart met een beschrijving van het beroep van bedrijfsrevisor, de wettelijke opdrachten en de algemene doelstellingen. Ook het mandaat van commissaris zal hier verder worden uitgelegd met de bespreking van welke ondernemingen verplicht zijn om volgens de Belgische wetgeving een commissaris aan te stellen. Vervolgens zal verder worden ingegaan op de controle van de jaarrekening. Daarna zal de inhoud van het controleverslag besproken worden. Verder komt dan nog de deontologische code aan bod. Als laatste wordt dan in het kort de externe controle besproken bij een KMO.

### 4.1 De bedrijfsrevisor

#### 4.1.1 *Het beroep bedrijfsrevisor*<sup>1</sup>

Vele interne en externe partijen hebben belangstelling voor de financiële situatie van de onderneming. In de eerste plaats zijn de eigenaars of aandeelhouders geïnteresseerd in de waarde van hun participatie. De leveranciers willen weten of hun klanten kredietwaardig zijn, terwijl de klanten de financiële draagkracht van de onderneming wensen te kennen. Ook de kredietverleners willen zeker zijn dat de interesten en kapitaalaflossingen geen probleem vormen. Als laatste is er dan nog de werknemer die de werkzekerheid belangrijk vindt.

Om die redenen heeft de wetgever de bedrijfsrevisor als externe, onafhankelijke en onpartijdige deskundige aangesteld om de jaarrekening te controleren. De jaarrekening bestaat uit de balans, de resultatenrekening en de toelichting. De opstelling van deze jaarrekening is de verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan. In België is de bedrijfsrevisor de wettelijke auditor die het vertrouwen van alle partijen geniet. Zijn taak is om te kijken of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie van de onderneming en van de resultaten van het boekjaar.

Door zijn onafhankelijkheid kan de bedrijfsrevisor naast de audit van de jaarrekening ook nog een adviesfunctie vervullen. Op die manier kan hij een toegevoegde waarde voor de onderneming betekenen. Hij zal vooral advies verstrekken aan ondernemingen die problemen ondervinden op het vlak van de administratieve en boekhoudkundige organisatie. De bedrijfsrevisor kan ook optreden als een soort scheidsrechter. Bijvoorbeeld als hij toelichting moet geven aan de raad van bestuur over de informatie, die door de bedrijfsleiding wordt verstrekt. De bedrijfsrevisor kan ook

---

<sup>1</sup> <http://www.ibr-ire.be>

gevraagd worden om een onafhankelijk oordeel te geven in verband met een financieel-economisch dossier.

#### **4.1.2 Algemene doelstellingen van de bedrijfsrevisor**

Na de bespreking van het beroep van bedrijfsrevisor is het ook interessant om te kijken wat de doelstellingen van deze bedrijfsrevisor zijn bij het uitvoeren van zijn controlewerkzaamheden. Het zal duidelijk worden dat deze controledoelstellingen sterk overeenkomen met de financiële interne controledoelstellingen, zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Dit is uiteraard logisch, want het interne controlesysteem moet er immers voor zorgen dat er betrouwbare financiële informatie wordt geleverd. Terwijl de bedrijfsrevisor de betrouwbaarheid van deze financiële informatie moet controleren.

Een eerste controledoelstelling is de **validiteit** of 'bestaan'. De bedrijfsrevisor dient namelijk te onderzoeken of de elementen van de jaarrekening werkelijk bestaan op het ogenblik dat de financiële staten worden opgesteld, of dat ze hebben bestaan in de periode voorafgaand aan het opstellen van de financiële staten, dus in de loop van het boekjaar (Van Vlaenderen, 2007). De doelstelling is dus eigenlijk fictieve transacties op te sporen.

De bedrijfsrevisor gaat ook controleren of de jaarrekening **volledig** is. Bij deze tweede controledoelstelling gaat hij na of alle tijdens het boekjaar daadwerkelijk plaatsgevonden transacties zijn opgenomen in de boekhouding en rapportering. Ook zal onderzocht worden of alle activa en passiva die bestaan op balansdatum zijn opgenomen in de financiële staten.

**Eigendom** staat centraal in de derde controledoelstelling van de bedrijfsrevisor. Hij zal namelijk onderzoeken of alle opgenomen rechten en verplichtingen in de jaarrekening ook daadwerkelijk betrekking hebben op de onderneming. Zo zal de bedrijfsrevisor controleren of alle in de jaarrekening opgenomen activa eigendom zijn van de onderneming, kosten en opbrengsten betrekking hebben op de onderneming en of de gerapporteerde schulden verplichtingen van de onderneming zijn (De Beelde, 1994).

Als vierde controledoelstelling zal de bedrijfsrevisor onderzoeken of de elementen van de jaarrekening correct gewaardeerd zijn. Hier wordt dus de link gelegd met het boekhoudrecht, want vele **waarderingsregels** liggen vast in wetten en besluiten (De Beelde, 1994). De bedrijfsrevisor dient na te gaan of de waarderingsregels van de onderneming in overeenstemming zijn met deze regelgeving. Hij gaat dus geen waarderingsregels opleggen. Wanneer er een keuze mogelijk is tussen de wettelijke waarderingsregels dan is het de verantwoordelijkheid van het management om deze keuze te maken.

**Classificatie** staat centraal in de vijfde controledoelstelling. De bedrijfsrevisor dient immers na te gaan of de gerapporteerde cijfers in de juiste rubriek van de jaarrekening zijn opgenomen (Van Vlaenderen, 2007). Ook hier speelt de wetgeving een rol, want in België is er een vastgelegd minimum algemeen rekeningenstelsel (MAR) en een vast schema van de jaarrekening van toepassing.

De bedrijfsrevisor gaat ook onderzoeken of de kosten en opbrengsten in de juiste periode zijn geboekt, dit wordt **cut-off** genoemd (Van Vlaenderen, 2007). Dit komt door het feit dat het Belgische boekhoudrecht de registratie op basis van kosten en opbrengsten verkiest en niet op basis van uitgaven en ontvangsten. Het is dus minder belangrijk wanneer de vorderingen en schulden worden betaald. Door deze registratie op basis van kosten en opbrengsten zal het op het einde van het boekjaar wel noodzakelijk worden om enkele correcties in de boekhouding en jaarrekening door te voeren. Zo zullen bepaalde gebeurtenissen met betrekking tot de toekomst tijdens het huidige boekjaar worden gerapporteerd en geregistreerd. Terwijl gebeurtenissen met betrekking tot het huidige boekjaar op het einde van dit boekjaar nog geregistreerd moeten worden. De ondernemingsleiding kan het nut van dergelijke boekingen betwijfelen of in de verleiding komen om het gerapporteerde resultaat te beïnvloeden door middel van het al dan niet uitstellen of toekennen van bepaalde kosten en opbrengsten. Het is dus duidelijk dat de bedrijfsrevisor hier bijzondere aandacht aan moet besteden.

Bij de registratie van de transacties kunnen er cijfermatige vergissingen of rekenfouten optreden. Daarom is het noodzakelijk dat de revisor de **mathematische juistheid of accuraatheid** van de rekeningen nagaat. Dit kan hij doen door middel van een detailcontrole, waarvan verschillende vormen mogelijk zijn. Zo is er de integrale detailcontrole, detailcontrole via deelwaarneming en een steekproef. Aan de hand van een voorbeeld met de saldijst debiteuren, die per debiteur het openstaande bedrag bevat, worden deze verschillende vormen van detailcontrole duidelijk gemaakt. Elke debiteur van deze lijst apart gaan onderzoeken om te kijken of de saldijst mathematisch juist is, wordt een integrale detailcontrole genoemd. Bij een detailcontrole door deelwaarneming worden slechts een aantal van de debiteuren gecontroleerd. Een deelwaarneming met het gebruik van statische technieken wordt dan een steekproef. Ook via een totaalcontrole kan de accuraatheid van de rekeningen worden achterhaald. Een voorbeeld hierbij is dat het totaal saldo van de verschillende leveranciersrekeningen in overeenstemming moet zijn met de rekening handelsschulden op de balans (Beek et al., 2007).

Als laatste controledoelstelling is er de **publicatie of openbaarmaking**. De externe auditor moet namelijk nagaan of alle door de wet verplichte financiële en andere informatie openbaar is gemaakt en onderzoeken of deze informatie juist en volledig is. Zo moet de bedrijfsrevisor kijken of alle noodzakelijke gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. Volgens De Beelde (1994) komen er vooral bij de toelichting problemen voor. Ook het jaarverslag van de ondernemingsleiding dient

door de bedrijfsrevisor aan een kritische evaluatie te worden onderworpen. Naast de algemene rapporteringsverplichtingen gelden er in sommige sectoren nog een aantal additionele bepalingen.

### **4.1.3 Het mandaat van commissaris**

Een commissaris is de onafhankelijke externe bedrijfsrevisor die belast is met de controle van de jaarrekening. Enkel de grote vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid zijn verplicht een commissaris aan te stellen. Maar volgens artikel 151 van het Wetboek van Vennootschappen zijn ook de vennootschappen met een ondernemingsraad verplicht om een commissaris aan te stellen.

Volgens Mercken & Siau (2004) worden ondernemingen als groot beschouwd en zijn ze verplicht om het volledig schema toe te passen indien:

- “Het gemiddeld personeelsbestand op jaarbasis meer dan 100 bedraagt of;
- Zij meer dan één van de volgende drie drempels overschrijdt:
  - Jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50;
  - Jaaromzet (exclusief BTW): € 7.300.000;
  - Balanstotaal: € 3.650.000.”

De raad van bestuur of de zaakvoerder stelt een kandidaat-commissaris voor. Na advies van de ondernemingsraad gaat de algemene vergadering de commissaris benoemen. De benoeming van de commissaris geldt voor een periode van drie jaar. Tijdens die periode kan hij door de algemene vergadering worden ontslagen om een ernstige wettige reden. De commissaris kan ook zelf zijn ontslag indienen bij gewichtige persoonlijke redenen.

Zoals hierboven vermeld, is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor de opstelling van de jaarrekening. Hier wordt het kiezen en toepassen van de geschikte waarderingsregels en het maken van redelijke boekhoudkundige ramingen onder verstaan. Ook het opzetten, implementeren en in stand houden van een interne controle met betrekking tot de financiële rapportering valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan.

## **4.2 Controle van de jaarrekening**

In deze paragraaf worden het doel en de beperkingen van de controle van de jaarrekening besproken. Ook het belang van de interne controle voor de controle van de jaarrekening komt hier aan bod. Als laatste wordt er dan verder ingegaan op de aanpak van de auditor bij de controle van de jaarrekening.



#### **4.2.1 Doel van controle van de jaarrekening**

Volgens het Belgisch Instituut der Bedrijfsrevisoren (IBR) heeft de controle van de jaarrekening tot doel vast te stellen dat:

- "de boekhouding en de jaarrekening opgemaakt en voorgesteld worden overeenkomstig de van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire bepalingen;
- de jaarrekening (balans, resultatenrekening en de toelichting) een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van de onderneming, rekening houdend met de wettelijke en reglementaire beschikkingen terzake, en dat de in de toelichting gegeven verantwoording relevant is."

Uit deze doelstelling van het IBR komen een aantal beperkingen naar voor (Dries et al., 2001). Een eerste beperking is het werkdomein, dat enkel betrekking heeft op de jaarrekening en de wijze waarop deze jaarrekening wordt opgemaakt.

Als tweede beperking geldt dat er specifieke deskundigheden van de auditor vereist zijn voor de controle van de jaarrekening. Onder deze specifieke deskundigheden moet de deskundigheid in accounting en in boekhoudkundige en administratieve organisatie worden verstaan. De auditor gaat dan zorgen voor een onafhankelijk en deskundig oordeel over de administratieve organisatie en de eruit voortvloeiende boekhoudkundige verwerking.

Dat de uitspraak van de auditor beperkt is tot de juistheid, de volledigheid en de getrouwheid van de jaarrekening is een derde beperking. De verklaring van de auditor geeft geen garantie over de toekomstige leefbaarheid van de onderneming en geeft geen oordeel over het gevoerde beleid. Wel is belangrijk dat het gevoerde beleid duidelijk en juist tot uitdrukking komt in de jaarrekening. De relatieve zekerheid over het getrouwe beeld van de informatiestromen uit de boekhouding zijn belangrijk voor het management, omdat op die manier kan nagegaan worden of het gevoerde beleid de gewenste resultaten oplevert.

De relatieve zekerheid maakt ook deel uit van de vierde beperking. De auditor voert slechts een steekproefsgewijze controle uit, om zo tot de conclusie te kunnen komen of de financiële staten een juiste voorstelling zijn van de werkelijkheid. Zijn oordeel is dus geen uitspraak van wettelijke exactheid, maar van globale juistheid (Dries et al., 2001). Door de controle moet er redelijke zekerheid bestaan dat er geen materiële fouten meer zijn in de jaarrekening van de onderneming.

#### **4.2.2 Het belang van interne controle voor de financiële audit**

Zoals hierboven reeds is aangehaald is het onderzoeksterrein van de audit beperkt tot de jaarrekening. Toch zal de externe controle op zichzelf niet voor voldoende zekerheid kunnen zorgen met betrekking tot de juistheid, volledigheid en getrouwheid van de jaarrekening indien aan de cijfers een zwak intern controlesysteem ten grondslag ligt. Het interne controlesysteem speelt dus bij de audit van de jaarrekening ook een belangrijke rol. Het is namelijk het administratieve informatieverzorgingsproces dat dient te zorgen dat tijdig, de juiste, en ook alle financiële cijfers en staten worden aangeleverd (Dries et al., 2001).

De externe auditor zal een risico-analyse doorvoeren om de risico's in de onderneming te analyseren. Na het situeren van de risico's wordt dan gekeken welke interne controles voor deze risico's worden voorzien. Op die manier kan de kwaliteit van het interne controlesysteem worden bepaald en aan de hand hiervan kan de externe auditor dan de omvang van zijn controlewerkzaamheden bepalen.

Het belang van de interne controle voor de audit van de jaarrekening wordt duidelijk aangetoond door het verslag van de commissaris aan de aandeelhouders. In dit verslag vermeldt hij namelijk expliciet dat hij bij zijn oordeelsvorming rekening heeft gehouden met de administratieve organisatie en de maatregelen van interne controle.

#### **4.2.3 Werkwijze van de externe auditor**

Bij het belang van de interne controle voor de audit van de jaarrekening is al kort ingegaan op de werkwijze van de externe auditor. Hier zal echter uitgebreider worden ingegaan op hoe de externe auditor zijn controle op de jaarrekening zal aanpakken door de verschillende stappen afzonderlijk te bespreken.

De externe auditor gaat vooraleer een opdracht te aanvaarden, eerst de nodige kennis verwerven over het interne controlesysteem en de administratieve organisatie. Wanneer hij dan de opdracht gaat aanvaarden, is het aangewezen om een brief te zenden aan de klant met de mededeling van de aanvaarding van de opdracht. Het is aangeraden om in deze brief duidelijk te maken welke verantwoordelijkheden de externe auditor heeft en welke de verantwoordelijkheden van de klant zijn (De Beelde, 1994).

#### **4.2.3.1 Risico-analyse**

Aan de hand van een risico-analyse is het de bedoeling om inzicht te verwerven in het interne controlesysteem van de onderneming. Voor de externe auditor is het voldoende om aandacht te hebben voor die elementen van het interne controlesysteem die een weerslag kunnen hebben op de controle van de financiële staten. Daarom zijn vooral de controle-omgeving, het accounting systeem en de controleprocedures van belang (De Beelde, 1994). Het inzicht zal verworven worden met behulp van interviews met het management en sleutelfiguren in de onderneming. Ook het organigram en de informatiesystemen kunnen een bijdrage leveren tot het verwerven van inzicht (Mercken, 2009). Het is hier uiteraard ook belangrijk om de mogelijke significante fouten op te sporen en het risico dat deze fouten zich gaan voordoen in kaart te brengen.

De externe auditor zal het verworven inzicht in het interne controlesysteem van de onderneming ook steeds moeten documenteren, ongeacht of hij verder gebruik zal maken van het interne controlesysteem. Er zijn drie soorten van mogelijke documenten die de externe auditor kan gebruiken, namelijk de standaard vragenlijsten en checklists, de beschrijvingen en de stroomschema's.

Ten eerste zijn er dus de standaard vragenlijsten en checklists die trachten om alle belangrijke controlepunten van een bepaalde transactiecycclus te onderzoeken. Op de meeste vragen zijn er drie mogelijke antwoorden namelijk ja, nee en niet van toepassing. Een negatief antwoord duidt dan op een zwak punt in het interne controlesysteem. Een voordeel van deze vragenlijsten is de snelle manier van gegevensverzameling indien de vragenlijsten goed gestructureerd zijn. Een ander voordeel van deze vragenlijsten is dat de externe auditor zich niet zal laten leiden door de individuele kenmerken van de onderneming. Dit komt door het feit dat de vragenlijsten standaard zijn opgesteld en dus kunnen er geen aspecten van de interne controle over het hoofd worden gezien. Dit voordeel kan echter ook een nadeel met zich meebrengen. Zo zijn op maat gemaakte vragenlijsten in bepaalde situaties toch geschikter, omdat dan bepaalde specifieke kenmerken van de interne controle van de onderneming niet over het hoofd zullen gezien worden. Een ander nadeel is dat het toch moeilijk is om via deze vragenlijsten inzicht te verwerven in bepaalde aspecten van het interne controlesysteem, zoals de functiescheidingen. Bij zowel de standaard vragenlijsten als de op maat gemaakte vragenlijsten blijft het risico bestaan dat de auditor zich gaat baseren op foutieve gegevens of antwoorden van de verkeerde persoon (De Beelde, 1994).

Het woord beschrijvingen geeft al duidelijk aan dat het interne controlesysteem wordt beschreven en dit op een uitvoerige manier. In de grote ondernemingen zullen deze beschrijvingen van het interne controlesysteem vaak al aanwezig zijn, maar in de kleine ondernemingen is het de taak van de externe auditor om deze op te stellen. Deze beschrijvingen hebben het voordeel ten opzichte van de andere twee soorten documenten dat alle elementen van een bepaalde procedure

gedetailleerd en volledig kunnen beschreven worden. Dit brengt echter ook een nadeel met zich mee, want deze beschrijvingen kunnen zeer uitgebreid zijn en ze zijn op maat van de onderneming gemaakt. Hierdoor is er geen vaste structuur en door de grote omvang kan het moeilijk worden om snel een duidelijk overzicht te krijgen (De Beelde, 1994).

Als laatste zijn er dan nog de stroomschema's waarvan gebruik kan worden gemaakt. Deze schema's hebben verschillende voordelen. Zo wordt op een snelle manier een overzicht gegeven van de interne controle, zodat het met de nodige ervaring mogelijk is om de zwakke punten en overbodige procedures te detecteren. In het stroomschema kan ook de nadruk worden gelegd op de belangrijke elementen van de interne controle en op die manier kan meer duidelijkheid gecreëerd worden. Een nadeel van deze stroomschema's is dat bij ondernemingen met een complexe en uitgebreide administratieve organisatie het moeilijk is om een duidelijk overzicht te geven. Dit kan opgelost worden door een algemeen schema op te stellen met weinig detail en dit algemeen schema dan verder uit te werken in detailschema's (De Beelde, 1994).

Door de verschillende voor- en nadelen van deze documentatietechnieken is het aangewezen om een combinatie van technieken toe te passen.

#### **4.2.3.2 Inschatten van het controlerisico**

Nu inzicht is verworven in het interne controlesysteem van de onderneming is het uiteraard ook mogelijk om de zwakke en sterke elementen van het systeem te identificeren. Dit kan gerealiseerd worden door de noodzakelijke en de aanwezige elementen naast elkaar te zetten. Op basis van deze procedure kan dan een schatting van het controlerisico worden gemaakt. Onder het controlerisico wordt het risico verstaan dat het interne controlesysteem een materiële fout of onregelmatigheid niet gaat voorkomen of opsporen (Johnstone, 2008).

De externe auditor moet op basis van de doeltreffendheid van het interne controlesysteem de omvang van zijn werkzaamheden bepalen, zoals reeds eerder is aangehaald. Indien in het interne controlesysteem immers zware tekortkomingen worden geïdentificeerd, dan is het onmogelijk voor de externe auditor om hierop te steunen. Als er wel op het interne controlesysteem kan gesteund worden, dan moet overgegaan worden op de volgende stap 'de controletesten'.

#### **4.2.3.3 Controletesten en herschatten van het risico**

De controletesten zijn erop gericht om na te gaan of de maatregelen van interne controle ook daadwerkelijk continu en consistent worden toegepast zoals beschreven staat. Bij deze evaluatie van het interne controlesysteem kan de externe auditor gebruik maken van alle beschikbare controlemiddelen. Hier worden drie testen besproken.

Een eerste mogelijke test is de walk-through test. Hierbij worden gegevens ingegeven in het administratieve systeem om te kijken welke procedures deze gegevens doorlopen en welke controles er op worden toegepast. De externe auditor gaat dus kijken of fouten geïdentificeerd en gecorrigeerd worden bij de invoering en verwerking van de gegevens. Een mogelijkheid om dit te kunnen traceren, is dat de externe auditor een set van transacties, die allerlei belangrijke fouten bevat, gaat ontwerpen en invoeren. Op die manier kan hij controleren welke controles niet voorkomen of slecht worden uitgevoerd en welke fouten er niet geïdentificeerd worden (De Beelde, 1994).

Van sommige maatregelen van interne controle zijn weinig sporen terug te vinden in documenten. Daarom is een tweede controletest observatie, waarbij bijvoorbeeld wordt gekeken of de functiescheidingen worden nageleefd. Andere interne controleprocedures laten dan weer wel sporen na. Zo is er dan de derde controletest waarbij de verantwoordingsstukken nader worden onderzocht. Een voorbeeld is het controleren of er paraferingen op de factuur zijn aangebracht als bewijs van herberekening binnen de boekhoudafdeling. Op die manier is echter nog niet geweten of de interne controleprocedures correct worden uitgevoerd. Daarom is het noodzakelijk dat de externe auditor enkele facturen ook werkelijk gaat narekenen om te kijken of er geen fouten meer aanwezig zijn in de facturen (De Beelde, 1994).

Na het uitvoeren van de controletesten is het mogelijk voor de externe auditor om het controlerisico opnieuw te gaan bepalen. Hij kan nu namelijk besluiten of de geschreven procedures van de interne controle in werkelijkheid ook worden toegepast en of deze controleprocedures ook leiden tot het opsporen van fouten en onregelmatigheden. Als blijkt dat het interne controlesysteem goed functioneert dan kan de externe auditor het controlerisico gaan reduceren. Op die manier kan hij de omvang van de substantieve testen beperken, wat gaat leiden tot een vermindering van de kostprijs van de externe audit.

#### **4.2.3.4 Substantieve testen**

Substantieve testen worden door de externe auditor uitgevoerd op de elementen van de jaarrekening om te controleren of bepaalde balansposten en transacties accuraat en terecht zijn verwerkt. De onderliggende gegevens vormen dan de basis voor deze controle. Een voorbeeld van een substantieve test is een controle van een steekproef van aankopen.

Volgens Van Vlaenderen (2007) bestaan er drie grote groepen van substantieve testen, namelijk de overeenstemmingstesten, de inzichttesten en het herberekenen. De overeenstemmingstesten bestaan uit de controle van (volledige) delen van balansposten en transacties aan de hand van stavingsdocumenten. Deze stavingsdocumenten kunnen zowel van de onderneming zelf zijn als bevestigingen van derde partijen. De inzichttesten zijn eigenlijk analytische controles van de

elementen van de jaarrekening. Bij de controle wordt namelijk gebruik gemaakt van relevante boekhoudkundige en niet – boekhoudkundige gegevens voor de desbetreffende rekening. Het herberekenen is er dan weer op gericht om de totalen en andere mathematische verwerkingen te controleren op hun accuraatheid.

### **4.3 Het controleverslag**

De resultaten van het onderzoek door de externe auditor worden door hem beschreven in het controleverslag. Het controleverslag moet beantwoorden aan de vereisten van algemeenheid, duidelijkheid, volledigheid en beknoptheid. Vermits het controleverslag voor verschillende belangengroepen is bedoeld, moet het verslag algemeen zijn om aan de eisen van alle mogelijke gebruikers te voldoen. De inhoud van dit controleverslag dient duidelijk te zijn met ondubbelzinnige bewoordingen. De commissaris moet immers deskundig en onafhankelijk optreden en dus is het noodzakelijk dat er geen misverstanden kunnen ontstaan uit de inhoud en verwoordingen in het controleverslag. Deze onafhankelijkheid zorgt er ook voor dat het verslag alle factoren moet vermelden die de belangen van de gebruikers van de jaarrekening kunnen schaden. Het controleverslag dient dus volledig te zijn. Ten slotte moet het controleverslag voldoen aan het principe van beknoptheid om het risico op een foutieve interpretatie te verminderen (Van Vlaenderen, 2007)

In artikel 144 van het Wetboek van Vennootschappen staat beschreven wat het controleverslag moet vermelden. Dit controleverslag omvat een inleiding, de verklaring over de jaarrekening en de bijkomende verklaringen en inlichtingen.

#### ***4.3.1 Inleiding van het controleverslag***

De inleiding van het controleverslag bestaat uit de identificatie van de jaarrekening. Zo dient de datum van de opmaak van de jaarrekening, het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft en de juiste naam van de onderneming vermeld te worden. Daarnaast is het volgens Van Vlaenderen (2007) ook aangewezen om in deze inleiding naar het balanstotaal en de winst of het verlies van het gecontroleerde boekjaar te verwijzen. Als laatste is het ook aangewezen om het maatschappelijke orgaan te vermelden dat verantwoordelijk is voor het opstellen van de jaarrekening.

### **4.3.2 Verklaring over de jaarrekening**

In het onderdeel 'verklaring over de jaarrekening' in het controleverslag wordt vermeld hoe de controle op de jaarrekening is uitgevoerd. Zo kan de commissaris aangeven dat de controle is uitgevoerd conform de algemeen aanvaarde controlenormen. Hiermee geeft hij aan dat hij onder de gegeven omstandigheden alle noodzakelijke controlewerkzaamheden heeft kunnen uitvoeren. Bij deze vermelding wordt ook aangeduid dat rekening is gehouden met de administratieve en boekhoudkundige organisatie van de vennootschap en met de interne controleprocedures. Indien de commissaris de nodige controlewerkzaamheden niet heeft kunnen uitvoeren, moet dit uiteraard ook vermeld worden in het controleverslag samen met het effect hiervan op de verklaring. In dit onderdeel van het controleverslag is de commissaris ook verplicht om aan te duiden of hij de nodige inlichtingen heeft verkregen van de bestuurders en verantwoordelijken van de onderneming.

De voornaamste opdracht van de bedrijfsrevisor zal bestaan uit de controle van het getrouwe beeld van de jaarrekening. Zijn oordeel of de jaarrekening een getrouw beeld van de werkelijkheid geeft, is ook terug te vinden in het onderdeel 'verklaring over de jaarrekening'. Zoals ook blijkt uit onderstaand schema heeft de bedrijfsrevisor in zijn verslag de keuze uit vier verschillende soorten verklaringen. Deze zijn:

1. De verklaring zonder voorbehoud, met of zonder toelichtende paragraaf
2. De verklaring met voorbehoud, met of zonder toelichtende paragraaf
3. De onthoudende verklaring
4. De afkeurende verklaring



**Figuur 4: Vormen van verklaring**

**Bron: Wilmots, 2007**

De mogelijke verklaringen worden verder uitgelegd, maar onderstaand schema geeft een idee van het beslissingsmodel.

Vertrouwen in de herstelmogelijkheden	Informatie in het jaarverslag	Ja	Neen
	Ja	Toelichtende paragraaf	Verklaring met voorbehoud
Neen		Onthouding	Afkeurende verklaring

**Tabel 5: Beslissingsmodel**

**Bron: Wilmots, 2007**



#### **4.3.2.1 Verklaring zonder voorbehoud, met of zonder toelichtende paragraaf**

Om een verklaring zonder voorbehoud te krijgen, moet aan een aantal punten worden voldaan. Ten eerste moet de jaarrekening gecontroleerd worden in overeenstemming met de controlenormen van het Instituut der Bedrijfsrevisoren. De jaarrekening bevat geen onjuistheden van materieel belang, dus ze beantwoordt naar vorm en inhoud aan de wettelijke en reglementaire voorschriften en aan de gebruikelijke boekhoudstandaarden.

Een volgend belangrijk element is dat de waarderingsregels consequent worden toegepast. Indien er wijzigingen in de waarderingsregels optreden, dienen de nodige inlichtingen te worden gegeven in de toelichting over de wijzigingen en de invloed daarvan op het resultaat. Als laatste punt moeten alle nodige inlichtingen duidelijk in de jaarrekening worden vermeld. Dit moet op een zodanige wijze gebeuren dat de revisor van mening is dat een getrouw beeld van het vermogen, de financiële positie en de resultaten van de onderneming wordt gegeven.

Wanneer er een betekenisvolle onzekerheid bestaat betreffende een element van de jaarrekening zal de bedrijfsrevisor overwegen of een toelichtende paragraaf moet toegevoegd worden. Volgens Wilmots (2007) moet onder onzekerheid een situatie worden verstaan waarvan de afloop afhankelijk is van toekomstige verrichtingen of gebeurtenissen, die niet onder de rechtstreekse controle van de onderneming vallen en die een weerslag op de jaarrekening kunnen hebben.

#### **4.3.2.2 Verklaring met voorbehoud, met of zonder toelichtende paragraaf**

Wanneer er een beperking is in de omvang van de werkzaamheden, dan zal de revisor een voorbehoud maken. Ook indien er een onenigheid bestaat tussen de revisor en de ondernemingsleiding in verband met de boekhoudkundige voorschriften en hun toepassing óf over de geschiktheid van de informatie in de jaarrekening, dan zal de revisor een verklaring met voorbehoud geven.

In de toelichtende paragraaf zal de revisor de aard van de feiten, de redenen van het voorbehoud en de cijfermatige weerslag op de financiële situatie en de resultaten van de onderneming vermelden. Deze cijfermatige weerslag zal enkel vermeld kunnen worden in de mate dat deze berekend kan worden.

Een belangrijk punt is nog dat de commissaris enkel een onthoudende verklaring zal geven indien hij heeft vastgesteld dat er geen andere, aangepaste controletechniek bestaat om de onzekerheden op te heffen (Wilmots, 2007).

#### **4.3.2.3 Afkeurende verklaring**

De revisor zal een afkeurende verklaring geven indien hij op belangrijke punten van mening verschilt met de Raad van bestuur en waarbij een verklaring met voorbehoud niet meer verantwoord is. Een afkeurende verklaring kan ook voorkomen in het geval dat de jaarrekening niet is opgesteld overeenkomstig de voorschriften van de gebruikte boekhoudkundige referentiesystemen (Wilmots, 2007).

#### **4.3.2.4 Onthoudende verklaring**

Een onthoudende verklaring kan door de revisor worden gegeven indien de verstrekte informatie in die mate ontoereikend is dat het onmogelijk is om een gefundeerd oordeel te geven over het getrouwe beeld van het vermogen, de financiële positie en de resultaten van de onderneming. Een andere situatie waarin een onthoudende verklaring wordt verantwoord, is wanneer de toestand van de onderneming gekenmerkt wordt door talrijke onzekerheden. Deze onzekerheden gaan dan de jaarrekening op een betekenisvolle wijze beïnvloeden, zodanig dat een toelichtende paragraaf niet als voldoende zou kunnen beschouwd worden.

#### **4.3.3 Bijkomende verklaringen en inlichtingen**

Het tweede deel van het controleverslag handelt over de bijkomende verklaringen en inlichtingen. In dit onderdeel wordt meer informatie gegeven over het jaarverslag, de (niet)naleving van de wettelijke en bestuursrechtelijke bepalingen, de winstbestemming en eventueel de interimdividenden, eventuele inbreuken op de statuten of het Wetboek van Vennootschappen en eventueel de tegenstrijdigheid van belangen (Van Vlaenderen, 2007).

Tot slot moet op het controleverslag de datum worden vermeld waarop de commissaris zijn controlewerkzaamheden heeft beëindigd. Dit is noodzakelijk omdat volgens de algemeen aanvaarde controlenormen de commissaris verantwoordelijk is tot die datum voor gebeurtenissen na balansdatum. Om alle misverstanden te vermijden dient de commissaris het controleverslag ook te ondertekenen (Van Vlaenderen, 2007).

### **4.4 Deontologische code**

Naast de technologische en intellectuele capaciteiten waarover de bedrijfsrevisor moet beschikken moet hij zich ook nog aan een aantal deontologische principes houden. De basisprincipes zijn deskundigheid, onafhankelijkheid en confidentialiteit.

Zoals reeds eerder is aangehaald, wordt van de bedrijfsrevisor deskundigheid in accounting en in de boekhoudkundige en administratieve organisatie verwacht. Op die manier kan hij controleren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft.

De bedrijfsrevisor moet een onafhankelijk oordeel over de jaarrekening van de onderneming kunnen geven. Het is dus belangrijk dat hij op geen enkele manier financieel of familiaal verbonden is met de onderneming. Het is ook niet toegestaan dat hij bedrijfsrevisor is in een onderneming waarin hij gedurende de drie voorgaande jaren de functie van bestuurder, zaakvoerder, afgevaardigd bestuurder of lid van het directiecomité uitoefende.

De confidentialiteit heeft te maken met het ontstaan van vertrouwen en het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de bedrijfsrevisor en de verschillende interne en externe partijen van de onderneming. Bij het ontwikkelen van vertrouwen moet vooral rekening worden gehouden met het beroepsgeheim. De bedrijfsrevisor moet dus confidentieel omgaan met de informatie die hij krijgt naar aanleiding van de uitoefening van zijn functie.

Toch bestaat naast dit beroepsgeheim ook de meldingsplicht. Zo zal de bedrijfsrevisor alle informatie openbaar moeten maken, die wettelijk verplicht is. Ook sommige inlichtingen moeten in het revisoraal verslag worden opgenomen. Indien de bedrijfsrevisor verantwoordingen noodzakelijk acht, moeten deze uiteraard ook vermeld worden. Als de bedrijfsrevisor het mandaat van commissaris bekleedt, dan dient hij eventuele overtredingen van de vennootschapswetgeving, de boekhoudwetgeving of de statuten te melden (Dries et al., 2001).

## **4.5 Externe controle bij een KMO**

In het vorige hoofdstuk is reeds aangehaald dat het interne controlesysteem in een KMO minder sterk is uitgebouwd dan bij een grote onderneming. Dit feit heeft samen met de specifieke kenmerken van de KMO tot gevolg dat sommige testen anders uitgevoerd zullen worden dan bij de grote ondernemingen. Zo is het bij sommige KMO's mogelijk dat een groter aantal transacties gecontroleerd kunnen worden, waardoor de resultaten van de testen betrouwbaarder zullen zijn dan in de grote ondernemingen. Een ander verschil met de grote ondernemingen op het vlak van externe controle is dat sommige cycli binnen de KMO gecombineerd worden onderzocht. Zo kan het voorkomen dat de personeelscyclus mee wordt onderzocht tijdens de controle van de aankoopcyclus. Dit is mogelijk door het beperkte personeelsbestand van de KMO's. Ondanks deze verschillen blijft de planning van de audit zowel in de KMO als de grote onderneming van groot belang (De Beelde, 1998).

Door het feit dat het interne controlesysteem van een KMO minder optimaal is opgebouwd, wordt de externe controle vooral uitgevoerd door uitgebreide substantieve testen. De aandacht zal vooral

gaan naar het controleren of alle opbrengsten geregistreerd werden en of alle kosten betrekking hebben op de onderneming en het geen persoonlijke uitgaven van de ondernemingsleiding zijn (De Beelde, 1994). In bijlage 1 bevindt zich een controleprogramma voor de evaluatie van het interne controlesysteem van een KMO. Het is echter een algemeen programma en het is dan ook noodzakelijk om het aan te passen aan de specifieke kenmerken van de te controleren onderneming.

De externe auditor vervult in vele KMO's ook een adviserende rol, maar hij moet wel zorgen dat zijn onafhankelijkheid op die manier niet in het gedrang gaat komen. De adviezen handelen over de verbetering van de administratieve organisatie en de interne controleprocedures. Soms zullen er echter ook aanbevelingen met betrekking tot de operationele aspecten worden gedaan. Deze voorstellen kan de externe auditor vermelden in de 'management letter'. Dit is een rapport van de auditor aan de ondernemingsleiding en kan dus ook een toegevoegde waarde betekenen voor de onderneming (De Beelde, 1998).

## **5 Het interne controlesysteem van een KMO met betrekking tot de financiële rapportering**

In een KMO is het interne controlesysteem niet zo goed uitgebouwd als bij de grote ondernemingen. Zo is volgens Ge en McVay (2005) de onthulling van een tekort in de interne controle negatief gecorreleerd met de grootte van de firma. Dit onderzoek vond plaats na invoering van de Sarbanes-Oxley Act in 2002, die de implementatie van vele nieuwe regels en procedures inzake interne controle vereiste en dit toegepast op ondernemingen met een beursnotering in de Verenigde Staten. Ashbaugh-Skaife, Collins en Kinney Jr (2007) kwamen dan weer tot het besluit dat wanneer een bedrijf minder middelen heeft om te investeren in het interne controlesysteem dit vaker tot problemen in de interne controle gaat leiden.

In dit hoofdstuk wordt het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering binnen een KMO besproken, rekening houdend met de specifieke kenmerken van een KMO. Deze bespreking gebeurt aan de hand van de twintig fundamentele principes van het COSO-rapport 'Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies' (2006). Dit rapport is echter van toepassing op ondernemingen in de Verenigde Staten, maar in dit hoofdstuk worden de principes dus toegepast op het interne controlesysteem van een KMO in België. Voor de bespreking zal dus gesteund worden op de literatuur, maar ook op de interviews met de bevoorrechte getuigen.

### **5.1 Controleomgeving**

Zoals reeds eerder is aangehaald, vormt de controleomgeving de basis van de interne controle. De wijze waarop activiteiten worden georganiseerd, de doelstellingen worden bepaald en de risico's worden beoordeeld, worden immers in sterke mate beïnvloed door de organisatiecultuur. De controleomgeving bestaat uit een aantal factoren, die volgens De Beelde (1994) niet rechtstreeks verband houden met de financiële rapportering maar hier wel een invloed op hebben.

#### **5.1.1 Integriteit en ethische waarden**

De integriteit en ethische waarden van het personeel gaan de effectiviteit van het interne controlesysteem beïnvloeden (den Boer & van Zutphen, 2000). Daarom is het volgens Dries et al. (2001) belangrijk dat er een gedragscode binnen de onderneming aanwezig is, die aan alle werknemers gecommuniceerd wordt. Uit deze gedragscode dient duidelijk te blijken welk gedrag goed en welk gedrag verkeerd is, met de vermelding van eventuele sancties. Zo kan in de gedragscode de omgang met de klanten, de collega's, ...worden opgenomen. Het topmanagement

heeft uiteraard een voorbeeldfunctie te vervullen met betrekking tot deze gedragscode, vandaar dat ook wel eens wordt gesproken over 'set the tone at the top'.

Een juiste gedragscode betekent een ondersteuning van het financiële rapporteringssysteem. Fraude en misbruik moeten immers worden vermeden. Een voorbeeld is het opnemen in de gedragscode van de manier waarop moet worden gehandeld bij kleine of grote geschenken van leveranciers of klanten. Leveranciers willen misschien op die manier een order versieren en de werknemers moeten hier dan ook op een gepaste wijze op reageren.

Het belang van de integriteit en de ethische waarden van het personeel wordt aangetoond in een studie van Delmotte et al. (2001). In deze studie wordt immers aangetoond dat 73,6% van de onderzochte KMO's de inpasbaarheid van de werknemers in de bedrijfscultuur belangrijk vinden bij de aanwerving van de werknemers. Toch zal bij de meeste kleine en middelgrote ondernemingen geen geschreven gedragscode aanwezig zijn, maar zullen de waarden en normen vooral mondeling gecommuniceerd worden naar het personeel. De manier waarop de manager zich gaat gedragen naar deze waarden en normen, gaat ook een invloed hebben op de houding van het personeel (den Boer et al., 2000). Dit komt ook duidelijk aan bod bij de managementstijl (zie punt 5.1.3).

### **5.1.2 Raad van bestuur**

De raad van bestuur staat in voor de financiële en operationele controle binnen de onderneming. Hier wordt ook de opbouw van het interne controlesysteem en de bewaking van dit systeem onder verstaan. Naast deze taken heeft de raad van bestuur ook de verantwoordelijkheid voor de tijdige opstelling van de jaarrekening van de onderneming. De Code Buyse (2005) vindt ook de wisselwerking tussen de commissaris en de raad van bestuur heel belangrijk.

In een familiale KMO bestaat de raad van bestuur meestal uit de zaakvoerder en dus ook de aandeelhouders. Op die manier zijn ze elke dag al aanwezig in de onderneming en weten ze al wat er allemaal aan de hand is binnen de onderneming. Op zich is dit een voordeel omdat de vragen over de jaarrekening al gesteld worden tijdens het jaar. Toch raden de geïnterviewde bedrijfsrevisoren en de Code Buyse (2005) aan om dan ook externe, onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur op te nemen. Dit om een objectieve kijk en meer visie te krijgen.

### **5.1.3 Managementstijl**

De managementstijl heeft een grote invloed op de organisatie en op de risico's die genomen worden (den Boer & van Zutphen, 2000). Ook de effectiviteit van het interne controlesysteem voor de financiële rapportering gaat beïnvloed worden door de managementstijl (COSO, 2006). Dit laatste wordt bevestigd door De Beelde (1994), die stelt dat de sterkte van de interne controle mee

bepaald wordt door het belang dat de manager gaat hechten aan planning, budgettering en financiële rapportering.

Twee kenmerken van de kleine en middelgrote ondernemingen spelen hier een belangrijke rol, namelijk het beperkte personeelsbestand en de centrale positie van de ondernemer. Door het beperkte personeelsbestand zijn er minder functiescheidingen mogelijk. Op die manier worden vele controles, bijvoorbeeld van facturen, uitgevoerd door de eigenaar van de onderneming. Dit wordt ook bevestigd door de bevoorrechte getuigen. Zo stelt de hoofdboekhouder van Tapibel dat door de dagelijkse aanwezigheid van de eigenaar en de maandelijkse opmaak van een balans, er voortdurend controle aanwezig is. De eigenaar weet wat er aan de hand is binnen de onderneming. Vroeger zag de zaakvoerder van Banden de Condé alle facturen passeren en onderhandelde hij ook alles zelf. Door de recente groei van de onderneming is dit nu onmogelijk. Toch is er vandaag de dag nog de controle door de zaakvoerder. Indien hij bepaalde facturen krijgt, waarbij hij zich vragen stelt of niet weet waarover ze handelen dan gaat hij deze vragen stellen aan de financiële administratie van de onderneming. De financiële administratie gaat dan een antwoord bieden en eventueel een oplossing zoeken en kijken waar het probleem juist zit.

Door de persoonlijke betrokkenheid van de manager in de KMO's, zijn stijl en leiderschap kan het personeel ook bewust worden gemaakt van het belang van de interne controle met betrekking tot de financiële rapportering. Zeker indien de eigenaar-manager nauw betrokken is bij het accountingsysteem en hij het personeel op bepaalde procedures attent maakt, zullen de werknemers zorgvuldiger hun taken gaan uitvoeren.

Indien de eigenaar-manager weinig belang hecht aan het opzetten van procedures of deze procedures zelf niet gaat naleven, dan vormt de nauwe betrokkenheid van de eigenaar-manager een nadeel. Het personeel zal dan immers in de meeste gevallen ook minder aandacht besteden aan de interne controleprocedures.

#### **5.1.4 Organisatiestructuur**

Binnen de organisatiestructuur worden de activiteiten gepland, uitgevoerd, beheerst en geëvalueerd om de vooropgestelde doelstellingen te kunnen bereiken (den Boer & van Zutphen, 2000). Volgens COSO (2006) moet de organisatiestructuur van de onderneming de interne controle van de financiële rapportering gaan ondersteunen. Dit wordt bevestigd door Dries et al. (2001) die stelt dat de organisatiestructuur zo moet opgezet worden dat de benodigde financiële - en managementinformatie voor alle betrokken niveaus binnen de onderneming beschikbaar is.

In vele kleine ondernemingen zal geen middenmanagement aanwezig zijn. De beslissingen worden in vele gevallen immers uitsluitend genomen door de eigenaar-manager. Op die manier zijn de

communicatielijnen korter en directer, is de hiërarchie platter en is er meer flexibiliteit (Delmotte et al., 2001).

Een belangrijk onderdeel van de organisatiestructuur is het toewijzen van taken, bevoegdheden en de manier waarop verantwoording wordt afgelegd. De structuur voor het afleggen van verantwoording zal in de meeste KMO's niet gedocumenteerd zijn. Zo blijkt ook het geval te zijn bij Banden de Condé waar geen geschreven structuur of organogram aanwezig is. De mensen binnen de onderneming weten wel aan wie verantwoording moet afgelegd worden, maar er is dus geen geschreven structuur. Bij de nieuwkomers gaat het bedrijf nu wel aandacht besteden aan het feit dat de mensen duidelijker moeten weten wie hun directe overste is. De toewijzing van taken en bevoegdheden binnen een KMO komen uitgebreid aan bod in punt 5.1.6.

### ***5.1.5 Competenties in verband met financiële rapportering***

De onderneming moet de mensen met de juiste financiële achtergrond en kennis hebben om een goede financiële rapportering tot stand te brengen (COSO, 2006). De juiste mensen moeten dus de juiste functie uitoefenen. Formele en informele functiebeschrijvingen kunnen helpen om dit te realiseren, evenals regelmatige onderzoeken naar de kennis en vaardigheden van het personeel (Driest et al., 2001).

Uit een onderzoek van Delmotte et al. (2001) blijkt echter dat in een aantal KMO's deze beoordelingsgesprekken als overbodig beschouwd worden. Men is binnen deze KMO's immers van mening dat er voldoende directe controle wordt uitgeoefend en feedback wordt gegeven door de zaakvoerder. Zeker bij familiebedrijven is dit van toepassing, want daar wil men de informele werksfeer niet schaden door een formele beoordelingsprocedure. Toch blijkt uit hetzelfde onderzoek dat in 45% van de bevroegde KMO's wel een formeel beoordelingsgesprek plaats vindt. Het gaat dan vooral om KMO's in de dienstensector, maar ook de niet-familiale KMO's en de jongere KMO's.

Sommige kleine en middelgrote ondernemingen gaan een beroep doen op een externe accountant, terwijl andere KMO's een eigen boekhoudafdeling hebben. Beiden hebben ze uiteraard tot doel om een goede financiële rapportering tot stand te brengen.

### ***5.1.6 Autoriteit en verantwoordelijkheid***

Indien binnen de onderneming onduidelijk is wie welke bevoegdheden heeft, of indien meerdere personen gelijkaardige beslissingen mogen nemen, kan een nauwkeurige registratie van de transacties bemoeilijkt worden. Om een effectief interne controlesysteem voor de financiële rapportering te krijgen, is het dus noodzakelijk dat het management en de werknemers op de



hoogte zijn van hun bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de beperkingen aan deze bevoegdheden. Duidelijke functie- en taakomschrijvingen en functiescheidingen zijn dus belangrijk om te weten wie verantwoordelijk is voor welke transactie en wie welke beslissingen mag nemen. Een functieomschrijving is een positie in de organisatiestructuur, terwijl een taakomschrijving de werkzaamheden gaat afbakenen (Wilmots, 2002).

Volgens De Beelde (1994) kunnen procedurehandleidingen, organogrammen en stafvergaderingen hierbij helpen. Om dan te controleren of de procedures inzake autorisatie worden opgevolgd, dient er voldoende supervisie te zijn. Door de centrale en overheersende positie van de eigenaar bij een KMO zijn in de meeste gevallen de systemen en procedures niet gedocumenteerd en dus verlopen de autorisatieprocedures eerder informeel en flexibel.

Binnen de onderneming Banden de Condé zijn er functie- en taakomschrijvingen aanwezig, maar er wordt getracht om deze nog meer te scheiden. Iedereen gaat zijn deel doen binnen de onderneming, maar toch moet er voor gezorgd worden dat iedereen alles kan, zodat al het werk gewoon kan doorlopen indien er iemand ziek valt of wanneer er vakantiedagen worden opgenomen. Maar in principe heeft iedereen zijn taken: zo staan er mensen in voor de betaling van de facturen, terwijl andere personen de facturen moeten inboeken. Hier kan dan de link worden gelegd met de functiescheidingen. Meneer Wuestenbergs vindt het belangrijk dat er scheiding is tussen de personen die instaan voor de bestellingen, de personen die de betalingen doen en de personen die de facturen goedkeuren en inboeken. Dit zijn voor hem de drie belangrijkste functiescheidingen, omdat het daar het meest kan foutlopen. Deze functiescheidingen komen ook naar voor bij de bespreking van de minimumeisen in het volgende hoofdstuk.

Hoofdboekhouder Driesen van Tapibel zegt dat vooral flexibiliteit belangrijk is in de onderneming. Als je iemand zijn functie gaat aflijnen, moet hij dat doen en niet meer. Hij zegt dat het de doodsteek zou betekenen indien iedereen zich strikt aan zijn functie gaat houden. Want zij hebben geen reserves op iedere afdeling die ze kunnen inzetten. Zo haalt hij het voorbeeld aan van iemand op de expeditieafdeling die ziek wordt, in dat geval kan het zijn dat iemand van de boekhoudafdeling even moet inspringen indien het daar niet te druk is.

Volgens bedrijfsrevisor Vosch is het ook heel belangrijk dat er binnen de familiale ondernemingen gedelegeerd wordt. Vooral indien er geen opvolging is, moet er volgens haar voor gezorgd worden dat de onderneming 'stand alone' kan verdergaan. Dit wordt ook bevestigd door meneer Wuestenbergs van Banden de Condé die aangeeft dat door de groei van de onderneming het onmogelijk is geworden om alles te concentreren rond één persoon.

### **5.1.7 Human resources**

Een goed interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering komt mede tot stand door het personeel. Het accountingsysteem is immers afhankelijk van de competenties en persoonlijke kenmerken van de personen die verantwoordelijk zijn voor dit systeem. Daarom is het belangrijk dat de juiste personen worden aangeworven, maar ook de opleiding en het beloningssysteem van de werknemers spelen een belangrijke rol. Want volgens den Boer en van Zutphen (2000) brengt het personeelsmanagement tot uiting van wat aan integriteit, ethisch gedrag en kwaliteit van de mensen verwacht wordt binnen de onderneming.

In een KMO wordt het interne controlesysteem geleidelijk aan ontwikkeld, wat ook naar voren kwam in de interviews met de bevoorrechte getuigen. Bij de totstandkoming wordt uiteraard gesteund op de ervaring van het management en het personeel. Het feit dat binnen een KMO dan ook nog eens minder mensen zullen instaan voor de financiële rapportering, maakt het dus noodzakelijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan de selectie van werknemers om zo competent en loyaal personeel aan te werven. In sommige bedrijven wordt er echter een beroep gedaan op externe deskundigen, met name de externe accountants om de financiële rapportering tot stand te brengen.

Uit een onderzoek van Delmotte et al. (2001) blijkt dat de KMO's ruime aandacht besteden aan de werving en selectie van het juiste personeel. De KMO's gebruiken verschillende, maar vooral informele wervingskanalen. Vooral bij de kleine ondernemingen wordt een beroep gedaan op informele kanalen om vacatures bekend te maken. De uiteindelijke selectie van het personeel verloopt meestal via de 'traditionele' methode, op basis van een interview en de sollicitatiebrief met het CV. Toch wordt volgens Delmotte et al. (2001) in de KMO's ook veel belang gehecht aan de resultaten van de proefperiode. Het zijn vooral de familiale ondernemingen die eerder een informele aanpak hanteren voor de selectie van het personeel.

In de kleine en middelgrote ondernemingen spelen vooral de discipline, flexibiliteit, schoolbaarheid en werkervaring een belangrijke rol in het selectieproces. Ook de persoonlijke kenmerken van de sollicitanten blijken belangrijker te zijn dan de genoten opleiding en het diploma (Delmotte et al., 2001). Zo zal vooral gekeken worden naar de motivatie, sociale vaardigheden en de mogelijkheid tot werken in teamverband. Het interne controlesysteem is gebaseerd op vertrouwen. Ook de Code Buysse (2005) vermeldt het belang van wederzijds vertrouwen tussen de ondernemer en zijn personeel. Deze bedrijfsleider neemt ook in de werving en de selectie van het personeel weer een centrale positie in. Dit selectie- en wervingsproces vindt dan ook in de meeste gevallen plaats binnen de onderneming, waarbij geen beroep wordt gedaan op externe advisering of outsourcing (Delmotte et al., 2001).

Het selectie- en wervingsbeleid geeft een belangrijk signaal naar de bestaande werknemers over de door de ondernemingsleiding verwachte kwaliteit en integriteit. Volgens den Boer et al. (2000) moet het personeel gestimuleerd worden door de onderneming om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Opleiding en bijscholing zullen hierbij helpen, maar zullen tegelijkertijd ook bijdragen tot het garanderen van de kennis en vaardigheden van het personeel.

Onder het human resource management wordt ook de beloning van het personeel verstaan. Het loon is gemiddeld genomen lager bij de kleine ondernemingen in vergelijking met de middelgrote ondernemingen. In deze middelgrote ondernemingen worden ook meer sociale voordelen geboden. Dit is ook het geval bij de niet-familiale ondernemingen, die meer voordelen gaan toekennen dan de familiale ondernemingen (Delmotte et al., 2001).

## **5.2 Risicobeoordeling**

Elke onderneming wordt geconfronteerd met een aantal risico's op elk niveau in de organisatie. Deze risico's kunnen een invloed hebben op de overlevingskansen –en mogelijkheden, de concurrentiepositie, de financiële kracht en de kwaliteit van producten, diensten en mensen. Deze risico's kunnen nooit volledig uitgesloten worden. Maar de bedoeling is om deze risico's te gaan identificeren en te bepalen of het huidige risiconiveau aanvaardbaar is. (den Boer & van Zutphen, 2000)

### ***5.2.1 Doelstellingen met betrekking tot de financiële rapportering***

Het management moet duidelijke doelen stellen, die men wenst te bereiken. Daarbij moet rekening worden gehouden met de eventuele risico's die samenhangen met de doelstellingen. Om de doelstellingen te kunnen bereiken, moet het personeel ook op de hoogte worden gesteld van deze doelen zodat zij duidelijk weten wat van hen verwacht wordt. (COSO, 2006) De doelstellingen met betrekking tot de financiële rapportering zijn gericht op de totstandkoming van betrouwbare, gepubliceerde financiële staten (Dries et al., 2001). Door de korte communicatielijnen binnen de meeste KMO's, als gevolg van de vlakke organisatiestructuur, is het gemakkelijker om doelstellingen over te brengen op de lagere niveaus in de onderneming.

Binnen Banden de Condé is men volgens financial controller Wuestenbergs op de hoogte van de doelstellingen. Hij probeert de mensen namelijk op de hoogte te stellen van het belang van hun job. Hij is van mening dat ze niet de hele tijd in hun hokje de hele dag hun ding moeten doen, maar dat ze ook op de hoogte moeten zijn van waarom ze dat doen.

### **5.2.2 Risico's met betrekking tot de financiële rapportering**

De onderneming moet de mogelijke risico's aangaande de doelstellingen met betrekking tot de financiële rapportering identificeren en analyseren. Op basis daarvan kan de onderneming dan de mogelijke maatregelen bepalen om deze risico's te beheersen. (COSO, 2006)

Volgens den Boer et al. (2000) zullen de kleine en middelgrote ondernemingen waarschijnlijk een meer informele risicobeoordeling hebben. Door de centrale rol van de eigenaar in de onderneming kan deze risicobeoordeling toch effectief verlopen. De externe risico's kunnen geïdentificeerd en geanalyseerd worden door het contact met de externe partijen, zoals de leveranciers, de klanten, de banken, de bedrijfsrevisoren. Maar ook de interne risico's kunnen door contact met het personeel geschat worden.

In de risicobeoordeling moet ook rekening worden gehouden met veranderende omstandigheden en bijhorende acties. Een onderneming is namelijk voortdurend in beweging. Enkele voorbeelden van veranderende omstandigheden zijn een verandering in de wetgeving, nieuwe mensen op belangrijke posities, reorganisaties die onvoldoende toezicht en functiescheidingen tot gevolg kunnen hebben,... . (den Boer & van Zutphen, 2000)

### **5.2.3 Frauderisico**

In de risicobeoordeling moet ook rekening worden gehouden met de kans op materiële fouten tengevolge van fraude (COSO, 2006). Volgens Van Vlaenderen (2007) wordt vaak ten onrechte verwacht dat de bedrijfsrevisor bij de controle op de jaarrekening fraude aan het licht moet brengen indien deze voorkomt. De bedrijfsrevisor is echter niet verplicht om fraude op te sporen. Hij moet er wel voor zorgen dat de controle zo georganiseerd is dat hij een redelijke kans maakt op het ontdekken van materiële fouten in de jaarrekening, ontstaan door fraude (Van Vlaenderen, 2007). Nog volgens Van Vlaenderen (2007) zijn er ook heel wat vormen van fraude die geen aanleiding gaan geven tot materiële fouten in de jaarrekening.

Financial controller Wuestenbergs gaf een voorbeeld waarom hij het belangrijk vindt dat de persoon die de betaling doet gescheiden is van diegene die de facturen boekt en deze twee op hun beurt weer gescheiden zijn van de persoon die de bankuittreksels boekt. Zo stelt hij dat het in een onderneming kan gebeuren dat er een leverancier wordt gecreëerd. Op die manier kan een factuur van een leverancier geboekt en betaald worden, maar je betaalt naar je privérekening. Als er dan een rappel binnenkomt van de leverancier kan een kopie worden gevraagd van de factuur, deze wordt opnieuw geboekt. De rekeningen worden aangepast en je betaalt aan de correcte leverancier. Op die manier klopt de boekhouding nog altijd, want je hebt 2 facturen geboekt en je hebt 2 keer betaald, maar het is niet correct.

## **5.3 Controlemaatregelen**

De controlemaatregelen zijn beleidsregels en procedures die door de leiding van de onderneming zijn ingevoerd om er zeker van te zijn dat de opdrachten, die zijn ingevoerd voor het beheersen van de risico's, ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

### **5.3.1 Integratie met risicobeoordeling**

Na de beoordeling van de risico's gaat de leiding van de onderneming de acties bepalen om deze risico's, die de realisatie van de doelstellingen in gevaar kunnen brengen, te kunnen beheersen. De controlemaatregelen zijn dan ingesteld om ervoor te zorgen dat de gewenste acties ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

### **5.3.2 Selectie en ontwikkeling van controlemaatregelen**

Bij de selectie en ontwikkeling van de controlemaatregelen moet rekening worden gehouden met de kosten en de effectiviteit van het beheersen van de risico's, die de doelstellingen in verband met de financiële rapportering in het gedrang kunnen brengen.

### **5.3.3 Beleid en procedures**

Binnen de organisatie moeten een beleid en procedures worden ontwikkeld en gecommuniceerd om een betrouwbare financiële rapportering tot stand te brengen. De functiescheidingen en budgetcontrole zijn enkele voorbeelden van interne controleprocedures, die reeds kort aan bod zijn gekomen en in hoofdstuk 6 nog uitgebreid aan bod zullen komen. De Beelde (1994) haalt ook het voorbeeld van de bewaking van activa aan als één van de controleprocedures. In de definitie van interne controle is dit onderdeel al aan bod gekomen als één van de doelstellingen. In de meeste ondernemingen worden dan ook maatregelen genomen om de toegang tot de lichamelijke activa te beperken (De Beelde, 1994).

Dries et al. (2001) geeft dan weer het voorbeeld van de accountingcontroles bij de verwerking van een aankoopfactuur. Hierbij zal het verschuldigde bedrag herrekend worden, het toegepaste BTW-percentage gecontroleerd worden en de leveranciersrekening geverifieerd worden.

In de onderneming Tapibel komen de facturen van de aankoopafdeling terecht bij de boekhouding, en daar gaat men controleren of de prijzen wel juist zijn. Ook bij Banden de Condé wordt dezelfde procedure gevolgd.

### **5.3.4 Controlemaatregelen met betrekking tot het informatiesysteem**

Volgens COSO (2006) dragen de controlemaatregelen met betrekking tot het informatiesysteem bij tot het realiseren van de doelstellingen met betrekking tot de financiële rapportering. Er zijn algemene controles en toepassingscontroles. De controles met betrekking tot het computercentrum, de systeemsoftware en de toegangsbeveiliging behoren tot de algemene controles. Terwijl de autorisatie, de validiteit van de gegevensinvoer en de volledigheid en juistheid van de gegevensverwerking betrekking hebben op de toepassingscontroles. Deze toepassingscontroles zijn dus met andere woorden ontwikkeld om het verwerkingsproces binnen de specifieke programma's te controleren (Dries et al., 2001).

Bedrijfsrevisor Beckers stelt dat als geïntegreerde pakketten, zoals SAP, volledig op punt staan, je dan in feite in staat bent om alles op te volgen. Het is vanaf het binnenkomen van de goederen, de verwerking van de goederen in de productie, dan naar het magazijn en de verzending allemaal te volgen. Het duurt volgens hem echter wel een half jaar tot een jaar vooraleer dergelijke programma's op punt staan. Eenmaal dat deze programma's dan op punt staan, is de kans op fraude en fouten veel kleiner, zo stelt bedrijfsrevisor Beckers. Door die informatiesystemen krijg je veel meer informatie, zoals afwijkingsrapporten, rapporten die aanduiden waar het verbruik te groot is, niet-gefactureerde verzendingsbons. Bedrijfsrevisor Beckers stelt echter dat zij ook geen computerexperts zijn. In de grote auditkantoren hebben ze wel een speciale IT-afdeling om de software van de bedrijven te kunnen beoordelen. Binnen het revisorenkantoor waar Beckers is tewerkgesteld, doen ze dit echter niet.

Zoals ook uit het volgende hoofdstuk zal blijken, is veel geautomatiseerd binnen de onderneming Tapibel. Iedereen binnen de onderneming heeft dan ook zijn eigen paswoord. Het is volgens hoofdboekhouder Driesen namelijk niet de bedoeling dat iedereen in iemand anders zijn computer kan. Iedereen blijft verantwoordelijk voor datgene wat hij zelf doet, zo stelt Driesen. Ze maken gebruik van AS 400 en door dit systeem is het niet mogelijk om zomaar zaken te veranderen.

Binnen de onderneming Banden de Condé kan iedereen in het systeem, maar aan het paswoord zijn een aantal gebruiksmodaliteiten gekoppeld. Zo kan financial controller Wuestenbergs alles zien, maar iemand die de facturen boekt, kan alleen maar in zijn deel terecht en nooit in de hele flow.

## **5.4 Informatie en communicatie**

Binnen de onderneming moet financiële en niet-financiële informatie worden vastgelegd. Het zal dan gaan om informatie die van belang is en die betrekking heeft op de interne en externe gebeurtenissen en activiteiten van de onderneming. De relevante informatie moet vervolgens naar de juiste mensen worden gecommuniceerd, zodat zij hun taak naar behoren kunnen uitvoeren en hun verantwoordelijkheid kunnen opnemen. (den Boer & van Zutphen, 2000)

### ***5.4.1 Informatie met betrekking tot de financiële rapportering***

Op elk niveau binnen de onderneming is informatie noodzakelijk om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. De informatie moet daarom tijdig en volledig binnen de onderneming worden gecommuniceerd. De financiële informatie wordt ook aangewend voor de bedrijfsvoering, zo kan bijvoorbeeld de winstgevendheid van bepaalde activiteiten aan de hand van deze informatie worden vastgesteld. Maar ook de informatie uit de bedrijfsvoering kan worden aangewend voor de financiële rapportering. Zo kan de waardering van de voorraden worden beïnvloed wanneer zich bepaalde ontwikkelingen bij de concurrentie voordoen. (den Boer & van Zutphen, 2000)

### ***5.4.2 Informatie met betrekking tot de interne controle***

Om de eigen activiteiten te kunnen uitvoeren, moeten de werknemers beschikken over de nodige informatie. Maar volgens den Boer en van Zutphen (2000) moet het personeel zeker op de hoogte zijn van het belang van de verantwoordelijkheden op het gebied van de interne controle. Ieder personeelslid moet dan ook op de hoogte zijn van de belangrijke componenten van interne controle en van de eigen taken en verantwoordelijkheden binnen het systeem. Om de taken te kunnen uitvoeren en verantwoordelijkheid op te nemen, is het belangrijk dat de werknemers over de juiste informatie beschikken.

### ***5.4.3 Interne communicatie***

Naast de communicatie van de verantwoordelijkheden en de taken van de werknemers moeten ze ook duidelijk op de hoogte worden gesteld van de doelen van hun werkzaamheden en de invloed van de eigen werkzaamheden op die van andere. Dit om sneller de oorzaak van problemen te achterhalen en oplossingen te introduceren. Maar ook de werknemers zelf moeten belangrijke informatie kunnen communiceren in de onderneming. Daarom is het volgens den Boer en van Zutphen (2000) noodzakelijk dat er open communicatielijnen zijn binnen de onderneming.

Volgens den Boer en van Zutphen (2000) is het door de directe contacten met de werknemers mogelijk om binnen de kleine en middelgrote ondernemingen een effectieve communicatie op te zetten. Op die manier kunnen problemen geïdentificeerd worden en de juiste acties ondernomen worden. Deze effectieve communicatie wordt nog beïnvloed door de korte communicatielijnen binnen de KMO's, als gevolg van de centrale positie van de ondernemer en de beperkte omvang van de onderneming.

#### **5.4.4 Externe communicatie**

Niet alleen de interne maar ook de externe communicatie is belangrijk. Zo kunnen klanten en leveranciers ook informatie verschaffen over de effectiviteit en efficiëntie van de interne controle. Wanneer er immers klachten zijn met betrekking tot levering of facturering kan dit wijzen op problemen in het interne controlesysteem van de onderneming. Volgens den Boer en van Zutphen (2000) is een goede klachtenbehandeling dan ook belangrijk.

Informatie van de leveranciers en klanten over het ontwerp en de kwaliteit van de goederen en diensten gaan tot gevolg hebben dat de onderneming kan inspelen op nieuwe wensen (den Boer & van Zutphen, 2000). De informatie over ontwikkelingen in de markt kunnen gevolgen hebben voor de financiële rapportering, bijvoorbeeld op de waardering van de voorraden of de vorderingen (De Beelde, 1994).

Om het vertrouwen in de onderneming te blijven handhaven, is het ook aangewezen om de andere externe partijen, zoals aandeelhouders en financiële instellingen, tijdig en duidelijk betrouwbare informatie te verschaffen. Door de mogelijkheid van kleine en middelgrote ondernemingen om direct menselijk contact te hebben met de klanten en leveranciers, kan een effectieve communicatie tot stand worden gebracht.

### **5.5 Controlebewaking**

Door verandering van de omstandigheden is het noodzakelijk dat het interne controlesysteem ook bewaakt wordt. Deze bewaking is er op gericht om te kijken of het interne controlesysteem nog aangepast is aan de interne en externe omgeving, of met andere woorden de procedures nog gericht zijn op de bestaande en nieuwe risico's (De Beelde, 1994).

#### **5.5.1 Permanente en periodieke evaluaties**

De controlebewaking omvat permanente en periodieke evaluaties. Deze evaluaties van het interne controlesysteem gaan het management een beter idee geven over eventuele tekorten en de



functionering van het interne controlesysteem aangaande de financiële rapportering. Bij de permanente bewaking zitten er procedures ingebouwd in de activiteiten van de onderneming. Het interne controlesysteem gaat eigenlijk zichzelf voor een deel controleren (De Beelde, 1994). Zo moet er een duidelijke overeenstemming bestaan tussen de activiteiten van de onderneming en de financiële rapportering. Een ander voorbeeld van permanente bewaking is het vaststellen of de geregistreerde gegevens overeenstemmen met de feitelijke activa. Ook de verwerking van klachten en opmerkingen van klanten in verband met de ontvangen facturen geeft signalen over de juistheid van de levering of de factuur (den Boer & van Zutphen, 2000). Deze permanente evaluaties zitten ook in het interne controlesysteem van de KMO's ingebouwd.

In het informatiesysteem van Banden de Condé is het onmogelijk om een factuur met dezelfde factuurnummer twee keer te boeken. Indien dit namelijk toch gebeurt, dan krijg je een foutmelding. Het is dus eigenlijk een controle aanwezig in het systeem zelf.

De periodieke evaluaties kunnen uitgevoerd worden door een interne auditor, maar zoals reeds eerder is vermeld zullen niet alle KMO's over een interne afdeling beschikken. Bij de onderneming Tapibel werkt men zo slechts met 2 personen op de boekhoudafdeling. Hier wordt wel elke maand een balans opgesteld, die samen met de directie wordt bekeken. De eigenaar van de onderneming is ook elke dag aanwezig en daardoor is er op zich al permanente bewaking. Bij 'Banden de Condé' wordt er ook intern geëvalueerd. Een andere periodieke evaluatie is uiteraard de jaarlijkse controle van de externe auditor. Deze zal dan ook aanbevelingen formuleren om eventuele procedures te verbeteren. Zo kan het in bepaalde gevallen ook voorkomen dat bedrijven niet wettelijk verplicht zijn om een commissaris aan te stellen, maar toch een beroep gaan doen op een bedrijfsrevisor. Het kan dan zijn dat enkel een boekenonderzoek en geen volkomen controle moet uitgevoerd worden, dus dat het interne controlesysteem niet gecontroleerd moet worden. Toch zijn er ook ondernemingen die een beroep gaan doen op een bedrijfsrevisor om wel een oordeel en advies te krijgen over het interne controlesysteem.

### ***5.5.2 Rapporteren van tekorten***

Als er tekorten zijn in het interne controlesysteem met betrekking tot de financiële rapportering moeten deze uiteraard ook geïdentificeerd worden. De verantwoordelijken om actie te ondernemen, moeten hiervan tijdig op de hoogte worden gesteld. In bepaalde gevallen dient dan ook de raad van bestuur op de hoogte te worden gebracht van deze tekorten. (COSO, 2006)

In de KMO's zullen de meeste tekorten met betrekking tot de interne controle van de financiële rapportering aan het licht komen door de externe audit.

## **6 Minimumeisen aan het interne controlesysteem van een KMO**

In dit hoofdstuk worden de minimumeisen besproken die aan het interne controlesysteem van een KMO gesteld worden. Het gaat dan vooral over de kleine en middelgrote ondernemingen die wettelijk verplicht zijn om een commissaris aan te stellen. Hierbij wordt gesteund op de bevraging van de bevoorrechte getuigen, namelijk de bedrijfsrevisoren, de externe accountant, de hoofdboekhouder en de financial controller van KMO's. Bij de bespreking van de minimumeisen gesteld aan het interne controlesysteem van de KMO, wordt een vergelijking gemaakt met de grote ondernemingen. Op het einde van het hoofdstuk komt dan ook aan bod of het volgens de bevoorrechte getuigen aangewezen is om deze minimumeisen wettelijk vast te leggen.

De beperking van dit onderzoek naar de minimumeisen is uiteraard de beperkte hoeveelheid meningen. Het is slechts mogelijk geweest om enkele bevoorrechte getuigen aan het woord te laten en het gaat dan ook om bevoorrechte getuigen, die in Vlaanderen werkzaam zijn en die bereid waren om mee te werken aan dit onderzoek.

### **6.1 Functiescheidingen**

Als eerste minimumeis worden tijdens de interviews altijd de functiescheidingen aangehaald. De bedoeling van functiescheidingen is het verhinderen dat één persoon de volledige controle heeft over een volledige bedrijfscyclus aan transacties. Dit wordt gerealiseerd door tegengestelde belangen te creëren tussen functionarissen of afdelingen. De functiescheidingen zijn een preventieve maatregel, zoals reeds aan bod is gekomen in hoofdstuk 3. Eerst worden de functiescheidingen nog iets meer in detail aangehaald en daarna zullen ze toegepast worden op de situatie van de KMO.

#### **6.1.1 Vijf verschillende functies**

Bij de controletechnische functiescheiding kunnen vijf verschillende functies worden onderscheiden. Een eerste functie is de beschikkende functie, die ook wel eens de beslissende functie wordt genoemd. De reden hiervoor is dat deze functie de bevoegdheid heeft om altijd zelfstandig beslissingen te nemen. Op die manier kan de beschikkende functie er dus voor zorgen dat de organisatie of een organisatieonderdeel wordt gebonden ten opzichte van derden. Dit kan gerealiseerd worden door een handtekening te plaatsen of door een opdracht te geven aan anderen om een bepaalde taak uit te voeren. Voorbeelden van beschikkende functies zijn onder andere inkopen en verkopen. (Beek et al., 2007)

Als tweede functie is er de bewarende functie die geen enkele bevoegdheid heeft over het beslissen van zaken. Deze bewarende functie moet namelijk in opdracht van een beschikkende functie ervoor zorgen dat goederen, geld of andere waarden (inclusief informatie) worden afgegeven of ontvangen. Een voorbeeld van een bewarende functie is een magazijnier. (Beek et al., 2007)

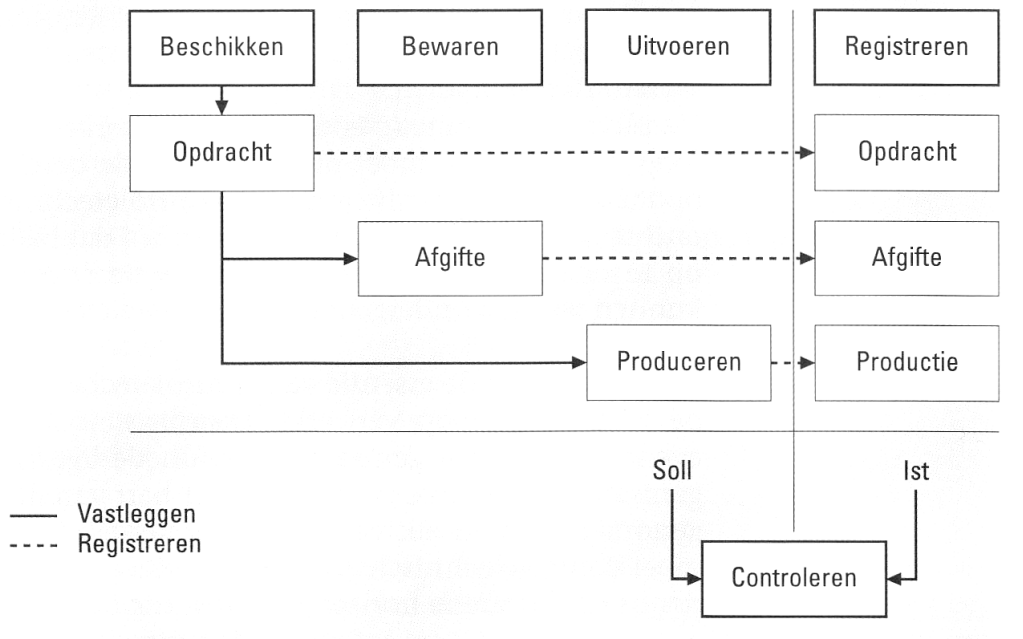
De registrerende functie is de volgende functie en staat in voor de registratie van ex-post informatie en dit ten behoeve van controle. Deze bevoegdheid kan dus nooit liggen bij de persoon die gecontroleerd wordt. Het vastleggen van elders gecreëerde gegevens is de enige taak van de organisatorische eenheid om te kunnen spreken van een registrerende functie. Meestal wordt deze taak uitgevoerd door de financiële administratie. Het is een functie die gelegen is in het hart van de organisatie. De betreffende gegevens handelen over inkopen, verkopen, geldontvangsten en betalingen. Vastlegging van deze gegevens in gegevensverzamelingen gaat dus aanleiding geven tot veranderingen in de voorraad goederen, de voorraad geld, debiteuren en crediteuren.

De controlerende functie heeft tot doel het controleren of de activiteiten goed verlopen zijn en het toetsen van de realisatie van de plannen aan de vooropgestelde normen (Beek et al., 2007).

Als laatste is er de uitvoerende functie, die moet uitvoeren wat de beschikkende functie heeft opgedragen. Het is eigenlijk een restcategorie waarin alle overige functies kunnen worden ondergebracht die tot geen van de vier vorige functies behoren.

De volgende figuur geeft een duidelijk beeld van de essentiële activiteiten van de vijf functies.

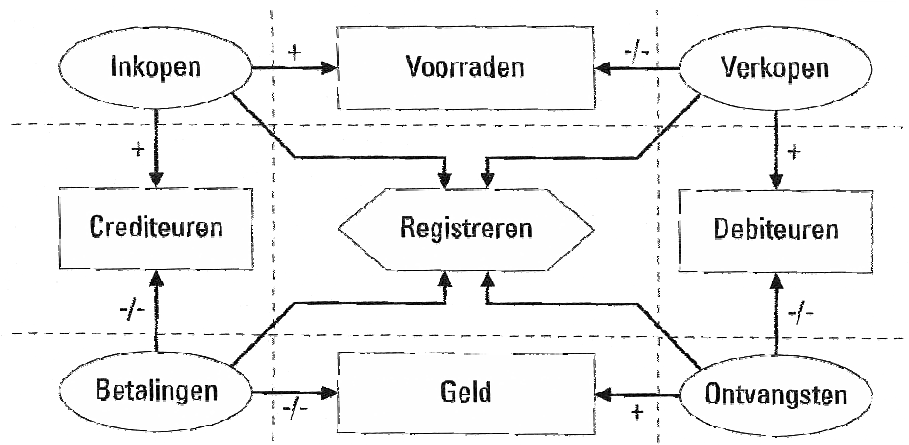
- De beschikkende functie geeft opdracht.
- De bewarende functie geeft goederen af in opdracht van de beschikkende functie.
- De uitvoerende functie produceert in opdracht van de beschikkende functie.
- De registrerende functie registreert de opdracht, de afgifte en de productie in het grootboek.
- De controlerende functie vergelijkt de registraties met de werkelijkheid.



**Figuur 5: De essentie van controletechnische functiescheiding**

Bron: Beek et al., 2007

Uit de volgende waardekringloop komen de controletechnische functiescheidingen duidelijk tot uiting door de horizontale en verticale stippellijnen. De ellipsen in deze figuur zijn allemaal beschikkende functies.



**Figuur 6: Waardekringloop met controletechnische functiescheiding**

Bron: Beek et al., 2007

### **6.1.2 Toepassing op de KMO**

Zoals al eerder is aangehaald, is het door de beperkte omvang van het personeelsbestand moeilijker om functiescheidingen te realiseren in een KMO. Toch zijn al de geïnterviewde bedrijfsrevisoren het erover eens dat er toch een zekere mate van functiescheiding aanwezig dient te zijn binnen de KMO. Zo is bedrijfsrevisor Franken van mening dat zelfs indien de vennootschap slechts vijf personen telt, het aangewezen is dat niet één persoon voor alles instaat. De controle moet altijd uitgevoerd worden door een andere persoon. Binnen de KMO's is de eigenaar nog zeer sterk betrokken bij elke transactie. In dat geval gebeurt de ultieme controle, namelijk het tekenen voor betaling, dan nog heel dikwijls door de bedrijfsleider zelf. Op die manier is er weinig gelegenheid voor het personeel om zaken te doen die niet door de beugel kunnen. Deze bedrijfsleider dient uiteraard dan zelf ook van onberispelijke aard te zijn.

De controle op de betalingen is volgens bedrijfsrevisor Vosch heel belangrijk, omdat indien er fraude wordt gepleegd dit toch vooral rond cash geld is en dit dus extra in de gaten moet worden gehouden. Volgens bedrijfsrevisoren Vosch en Beckers is het dan ook vooral noodzakelijk dat er een scheiding is tussen de persoon die bestelt en de persoon die betaalt. In principe is het ook nog aangewezen om te zorgen dat deze personen ook niet instaan voor de aftekening van de levering. Dit sluit aan bij het voorbeeld dat bedrijfsrevisor Corthouts heeft gegeven. Hij stelt namelijk dat het niet toelaatbaar is dat in de aankoopcyclus één persoon de bestellingen doet, instaat voor de ontvangst van de goederen en de goedkeuring van de facturen. Volgens bedrijfsrevisor Vosch komt het in KMO's toch vaak voor dat de besteller en de ontvanger van de goederen dezelfde is. Dan is het volgens haar essentieel dat de tijdigheid van de registratie klopt.

Bedrijfsrevisor Corthouts stelt echter wel dat het onmogelijk is om expliciet te zeggen welke functies binnen een bepaald proces gescheiden moeten worden. Hij is van mening dat het verschilt van onderneming tot onderneming en dat het niet mogelijk is om hier een algemene lijn in te trekken. Bedrijfsrevisor Beckers sluit hierbij aan door te stellen dat het per firma beoordeeld moet worden, omdat sommige ondernemingen een groter risico op diefstal lopen dan andere. Hij stelt echter wel dat het natuurlijk beter is dat meerdere personen hun goedkeuring geven, omdat dan het risico op fouten wordt vermindert. Maar hij geeft ook aan dat het werkbaar moet blijven voor de onderneming. Zo is het uiteraard niet goed wanneer facturen te lang op departementen blijven rondslingeren ter goedkeuring.

Bedrijfsrevisor Franken stelt dat ze soms suggesties geven over de functiescheidingen in hun aanbevelingsbrief. Maar dit kan soms een probleem vormen, omdat ze binnen de onderneming van mening zijn dat een bepaalde persoon een bepaalde functie al 35 jaar uitoefent en deze dat goed doet. Dit is volgens hem wel begrijpelijk. Het is namelijk moeilijk om iemand iets uit handen te nemen, omdat dit vaak wordt ervaren als een persoonlijke aanval. Het is volgens Franken dan ook

noodzakelijk dat dit op een diplomatische manier wordt aangebracht.

Het is dus vooral belangrijk dat er een opvolging is binnen de onderneming van wat besteld, geleverd en betaald is. Dit is volgens mevrouw Vosch een minimumcontrole die toch zeker aanwezig dient te zijn en die volgens haar in alle bedrijven die controleplichtig zijn ook aanwezig is. Zo blijkt ook uit het interview met de financial controller van Banden de Condé. Hij vindt het namelijk belangrijk dat iemand die de betalingen doet gescheiden is van iemand die de facturen boekt en dat die op zich weer gescheiden is van iemand die de bankuittreksels boekt binnen de onderneming. Dit zijn volgens hem immers ook de drie belangrijkste, omdat het daar het meest kan foutlopen. Nog binnen Banden de Condé zijn maar een aantal mensen bevoegd om af te tekenen voor akkoord voor investeringsgoederen. Indien het om bedragen gaat van beneden de 250 euro dan kunnen de filiaalverantwoordelijken ook wel aftekenen en bestellen. De facturen van de investeringsgoederen worden dan ook nog altijd gecontroleerd door de zaakvoerder en de financial controller.

Bedrijfsrevisor Corthouts geeft dan ook nog het verschil aan in het aantal functies tussen de kleine en middelgrote ondernemingen. Zo stelt hij dat er bij de kleine ondernemingen meestal één persoon alles doet. Terwijl het volgens hem bij de middelgrote ondernemingen niet in een beperkt aantal vakjes wordt ingedeeld, dus de functiescheiding is in de middelgrote ondernemingen anders ten opzichte van de kleine ondernemingen. In vergelijking met de grote ondernemingen wordt door bedrijfsrevisor Vosch gesteld dat daar de functiescheidingen volledig in elke cyclus aanwezig moeten zijn. Dit is noodzakelijk, omdat de algemene directeur zich hier niet meer kan bezighouden met het controleren van elke betaling en onkostennota. Op die manier ligt de nadruk toch wel zeer sterk op interne controle bij deze ondernemingen.

## **6.2 Controleverbanden**

Een tweede belangrijke minimumeis aan het interne controlesysteem van een KMO wordt gevormd door de controleverbanden. Ook hier zal eerst een korte toelichting van het begrip worden gegeven en daarna zal de mening van de bevoorrechte getuigen worden vermeld met de toepassing op de KMO.

### **6.2.1 Definitie controleverbanden**

Bij de controleverbanden worden verbanden gelegd tussen de registraties die op verschillende plaatsen in de organisatie of onder verantwoordelijkheid van verschillende functionarissen tot stand zijn gekomen (Beek et al., 2007). Het is dus een vorm van een repressief controlemiddel. Twee zaken moeten hier extra in de gaten worden gehouden. Ten eerste is er de wet van de samenhang tussen de opgeofferde en de verkregen waarden. Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen de

geldbeweging en de goederenbeweging. Zo geldt dat als goederen worden ontvangen, dus de verkregen waarden, daar ook een uitgaande geldbeweging tegenover moet staan, namelijk de opgeofferde waarden.

Als tweede wet geldt de samenhang tussen toestand en gebeuren. Hier is sprake van het netwerk van controleverbanden, wat eigenlijk betrekking heeft op het grootboek. In het grootboek bestaat er immers een vaste relatie tussen de rekeningen, door het feit dat debet en credit altijd gelijk zijn aan elkaar. Het netwerk van controleverbanden wordt in de onderstaande figuur duidelijk tot uiting gebracht.

		Beginvoorraad goederen		Beginvoorraad geld	
		+		-	
Beginsaldo crediteuren	+	Inkopen	-	Betalingen (crediteuren)	= Eindsaldo crediteuren
		-		+	
Beginsaldo debiteuren	+	Verkopen	-	Ontvangsten (debiteuren)	= Eindsaldo debiteuren
		=		=	
		Eindvoorraad goederen		Eindvoorraad geld	

**Figuur 7: Netwerk van controleverbanden**

**Bron: Ribbers, 2007**

### **6.2.2 Toepassing op de KMO**

De goederenbeweging is volgens bedrijfsrevisor Corthouts heel belangrijk. Zo kan men spreken van een goede interne controle, indien de link kan worden gelegd tussen de middelen die in het productieproces worden ingebracht en de producten die uit dit proces komen.

De systeemintegratie is volgens mevrouw Vosch ook heel belangrijk. Zo geeft ze het voorbeeld van

een handelsonderneming met een voorraad, daar vindt ze het zeer belangrijk dat de link bestaat tussen datgene wat uit de onderneming vertrekt en de opstelling van een verkoopfactuur. Daar durft het volgens haar nogal eens fout te lopen in de KMO-omgeving. Als ze binnen een onderneming vaststelt dat dit niet het geval is, is het voor haar dan ook voldoende om te zeggen dat de onderneming bij voorkeur maar een andere bedrijfsrevisor moet zoeken. Zij is immers van mening dat indien er nog niet kan verondersteld worden dat voor alles wat uit de onderneming vertrekt ook een verkoopfactuur is opgemaakt, het dan onmogelijk is om je uit te spreken over het getrouwe beeld van de jaarrekening.

Bedrijfsrevisor Franken sluit hier bij aan door te stellen dat de aankoop en verkoop twee cycli zijn die goed onderbouwd moeten worden. Er moet voldoende bewijs aanwezig zijn om te kunnen stellen dat deze twee cycli goed lopen. Dus voor alles wat uit de onderneming vertrekt, moet een verkoopfactuur zijn. Voor alles wat de onderneming aankoopt, moet een aankoopfactuur aanwezig zijn. Het is ook belangrijk dat de aankoopfactuur wordt goedgekeurd op basis van een leveringsbon. Het is namelijk belangrijk dat ze deze test kunnen uitvoeren. Indien deze test positief is, is dat goed voor de bedrijfsrevisor en kan hij daar op verder bouwen.

Uit het interview met bedrijfsrevisor Beckers blijkt ook dat het belangrijk is dat de nodige formulieren aanwezig zijn binnen de onderneming. Dit wordt ook bevestigd door accountant Vanwijn die aangeeft dat voor elke financiële stroom binnen de onderneming, de nodige documenten aanwezig dienen te zijn. Bedrijfsrevisor Beckers geeft zo het voorbeeld dat binnen de aankoopcyclus een bestelbon aanwezig dient te zijn, deze moet afgetekend worden en er moet over een leveringsbon worden beschikt. Op die manier kan de magazijnier bij de ontvangst van de goederen zijn goedkeuring geven inzake aantal en kwaliteit van de goederen, maar de controle van de prijzen is de verantwoordelijkheid van de financiële administratie. Bij de verkoopcyclus is het dan volgens hem belangrijk dat er verzendingsnota's aanwezig zijn, die worden genummerd. Er mogen dus geen ontbrekende nummers zijn. Ook hier gaat de magazijnier deze verzendingsnota aftekenen en kan de financiële administratie gaan controleren of er klachten zijn en of de goederen waarvan de facturen zijn opgemaakt ook daadwerkelijk zijn geleverd. Belangrijk is bij de aankoop- en verkoopcyclus ook dat er een goede productieplanning is binnen de onderneming.

Ook accountant Vanwijn haalt aan dat voor elke financiële stroom binnen de onderneming, de nodige documenten aanwezig dienen te zijn.

Het belang van de documenten met betrekking tot de aankoop- en verkoopcyclus komt ook tot uiting in de bevraging van de bevoorrechte getuigen binnen de KMO's. Zo wordt bij Banden de Condé door de heer Wuestenberg aangehaald dat binnen de onderneming, bij de aankopen, de leveringsbons worden afgetekend. Deze leveringsbons komen dan terecht op de financiële afdeling, waar deze worden gelinkt met de bestelbon en de factuur. Voor hen is het belangrijk dat deze drie



documenten overeenstemmen. Op die manier is er een controle op kwantiteit en op de prijzen. Zodra de factuur dan is afgetekend, gaat deze naar de financiële afdeling waar ze zal worden geboekt. Indien de facturen dan niet overeenstemmen met de bestelbon en indien de levering niet in orde is, dan wordt deze factuur nog niet geboekt. Slechts indien er een volledig akkoord is, wordt overgegaan tot boeking van de factuur.

Bij de onderneming Tapibel gaat een opdracht, die binnenkomt bij de verkoopafdeling, over naar de productie. Indien er dan geen voorraad is, moet er uiteraard geproduceerd worden. Wanneer er dan een rol tapijt wordt geproduceerd, worden hier automatisch labeltjes opgeplakt en de rollen krijgen een nummer. Daarna gaan de rollen naar de stock en aan de hand van de nummers kan men onmiddellijk zien welke rol gemaakt is. Indien er dan een container is, dan kan er geladen worden. Op de rollen tapijt hangen twee labels en van het moment dat er geladen kan worden, wordt er één label van de rol tapijt afgetrokken. Het afgescheurde label gaat dan naar de boekhoudafdeling, waar het wordt gescand. Vanaf het moment dat er gescand is, is er ook automatisch een leveringsbon, een factuur en zijn de goederen automatisch uit stock. Indien de order gemaakt is, wordt de prijs gecontroleerd. Door het gebruik van een wit en een geel label is er dan nog een extra controle of alle rollen tapijt werkelijk zijn ingescand.

In een KMO is het volgens bedrijfsrevisor Franken toch moeilijk om tussentijds te bepalen hoeveel voorraad aanwezig is binnen de onderneming. In een grote onderneming is dit wel het geval, want daar moeten ze elke maand hun voorraad rapporteren. Enkel wanneer de bank naar de cijfers van de KMO vraagt, dan moet deze tussentijdse rapportering van de voorraad wel gebeuren.

Het netwerk van controleverbanden steunt op de goederen- en geldkringloop. De ondernemingen die diensten aanbieden, hebben echter geen of een beperkte goederenkringloop. Verder zal dan ook nog aan bod komen wat in deze ondernemingen vooral belangrijk is.

### **6.3 Gedocumenteerd interne controlesysteem**

Met een gedocumenteerd interne controlesysteem wordt een duidelijke omschrijving van de procedures bedoeld. Bedrijfsrevisor Vosch is van mening dat een beperkt gedocumenteerd interne controlesysteem wel aangewezen is. Het feit dat bepaalde ondernemingen meedoen aan enige vorm van ISO-certificering zorgt ervoor dat ze over een procedurehandboek beschikken. Dit is volgens haar niet altijd up-to-date en kan ook heel dikwijls voorkomen in de vorm van een functieomschrijving. Het is volgens haar niet het geval dat binnen de KMO's de interne controle niet gedocumenteerd is. Toch zullen volgens haar de meeste ondernemingen niet beschikken over een stevig procedurehandboek, maar de meeste beschikken wel over voldoende documentatie.

Bedrijfsrevisor Corthouts stelt echter dat zelfs bij de grote ondernemingen het interne

controlesysteem zelden of nooit gedocumenteerd is. Er zijn volgens hem praktisch geen bedrijven die over een handboek met de beschrijvingen van de functies beschikken. Hierbij maakt hij echter een kleine nuance. Zo verwijst hij ook naar de ISO-certificering. Bedrijven die hieraan meedoen, hebben wel beschrijvingen die op bepaalde punten aanleunen tot het administratieve. Toch is ISO zuiver productiegericht, het is zeer operationeel gericht. Daardoor is het niet volledig het gebied dekkend van de administratieve organisatie, maar hier en daar worden wel functies aangegeven. Maar hij besluit dat er zelden of nooit een beschrijving of een handboek is dat gericht is op de interne controle en de administratieve organisatie.

Bedrijfsrevisor Beckers is van mening dat hoe meer procedures zijn uitgeschreven, hoe beter. Hij verwijst ook naar de ISO-certificering, die volgens hem de ondernemingen heeft doen nadenken over hun procedures. Hij maakt wel de opmerking dat de ISO-certificering slechts in bepaalde sectoren vereist is.

Volgens bedrijfsrevisor Franken is het interne controlesysteem binnen de KMO's niet echt gedocumenteerd. Hij is van mening dat de mensen van de onderneming zich daar weinig van aantrekken. Zo stelt hij ook dat sommige eigenaars echte ondernemers zijn en dan commercieel denken en dat de boekhoudkundige en administratieve organisatie zo voor hen bijkomstig is. Hij vermeldt wel dat de bedrijfsrevisoren zelf een systeembeschrijving maken. Op die manier wordt het systeem dan wel gedocumenteerd en dit komt ook in het dossier van de onderneming terecht. Er worden op basis van de testen dan ook aanbevelingen gegeven in verband met het interne controlesysteem.

De gedachtegang van bedrijfsrevisor Franken kunnen we ook terugvinden bij de KMO's. Zo worden de procedures van het interne controlesysteem niet gedocumenteerd door Banden de Condé. Maar het bedrijf rekent hiervoor op de bedrijfsrevisor. Deze komt volgens Wuestenberg's toch de interne controles nakijken en testen. Sinds vorig jaar zijn ze daar dan ook grondiger mee gestart om echt alle procedures uit te schrijven en binnen de onderneming wordt dus gesteund op deze beschrijving van de bedrijfsrevisor. De bedrijfsrevisoren schrijven het dus uit en geven opmerkingen. De aanbevelingen en opmerkingen worden dan zo goed mogelijk opgevolgd.

## **6.4 Boekhoudsysteem**

Een vierde en toch wel belangrijke minimumeis is de aanwezigheid van een boekhoudsysteem, een boekhouding opgesteld conform de wetgeving. Het gaat hier dan om de boekhoudwet van 17 juli 1975. Hierbij is het volgens bedrijfsrevisor Franken ook belangrijk dat alle documenten gedurende een x – aantal jaren bewaard blijven. Dit om te vermijden dat een bepaald dossier niet meer voldoende onderbouwd is.

Volgens het Instituut der Bedrijfsrevisoren moet de boekhouding van de Belgische ondernemingen

voldoen aan de wettelijke regels met betrekking tot de opstelling van de financiële informatie. Het IBR wil dat de ondernemingen zeker aan vijf punten in de boekhouding voldoende aandacht besteden. Ten eerste stellen zij dat de verrichtingen onmiddellijk geboekt moeten worden en dit op een volledige en getrouwe wijze en in chronologische volgorde. Indien er dan een rechtzetting gebeurt in de boekhouding hechten zij er ook belang aan dat de oorspronkelijke boeking behouden blijft. Een tweede belangrijk element is de verplichting dat ondernemingen bij elke boeking steunen op een verantwoordingsstuk, dat gedagtekend is, en waarnaar ook verwezen moet worden.

Vervolgens is het ook van belang dat het door de onderneming vastgelegde rekeningenstelsel, dat in overeenstemming met de wettelijke regels is, wordt nageleefd. De waarderingsregels vormen dan het onderwerp van een vierde belangrijk element. Het bevoegde bestuursorgaan moet namelijk een voldoende nauwkeurige omschrijving geven van deze waarderingsregels en er moet gezorgd worden dat deze regels ook daadwerkelijk worden toegepast. Als laatste benadrukken ze dat de kosten en opbrengsten moeten toegerekend worden aan het boekjaar. Hierbij moet geen rekening worden gehouden met de dag waarop deze kosten of opbrengsten werkelijk betaald of geïnd worden.

Volgens bedrijfsrevisor Beckers redeneren KMO's ook vooral vanuit fiscaal oogpunt. Accountant Vanwijn stelt namelijk ook dat de boekhouding moet overeenstemmen met de aangifte van de BTW.

Het belang van de boekhouding wordt ook duidelijk door de volgende zin in de bijkomende vermeldingen van het verslag van de commissaris:

“Onverminderd formele aspecten van ondergeschikt belang, werd de boekhouding gevoerd overeenkomstig de in België van toepassing zijnde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften.”

## **6.5 Budgettering**

Bedrijfsrevisoren Beckers en Vosch halen ook het belang van de budgetten aan. Volgens De Beelde (1994) is het noodzakelijk dat de ondernemingsleiding een langetermijnvisie gaat ontwikkelen, en deze dan omzet in kortetermijnbudgetten. De budgetten geven naast de te bereiken doelstellingen ook de autorisatie om de vastgelegde uitgaven te doen, die nodig zijn voor de realisatie van deze doelstellingen. Ze vormen vanuit controlestandpunt dus ook een toetsingsmaatstaf voor de werkelijkheid. De budgetten kunnen immers vergeleken worden met de werkelijke prestaties en zo kan gecontroleerd worden waar er grote afwijkingen zijn. Aan de hand van de budgetten is het dus mogelijk om verschillen met de werkelijkheid op te sporen en het is dan belangrijk dat de oorzaak van deze afwijkingen nader onderzocht wordt.

Bedrijfsrevisor Beckers geeft een klassiek voorbeeld in de ondernemingen in de aankoopafdeling. In sommige gevallen krijgen de personen die instaan voor de aankoop nog bonussen of extra voordelen van allerlei firma's. Om dat op te vangen zijn er functiescheidingen, maar ook de opstelling van budgetten. De financiële administratie kan dan immers gaan kijken of alles nog binnen het budget past.

Accountant Vanwijn geeft aan dat ook een vergelijking met de voorgaande jaren gemaakt kan worden. Zo geeft hij het voorbeeld dat wanneer de kosten met 10% zijn gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar, dan moet dit gemeld worden aan de aandeelhouders.

Meneer Wuestenbergs haalde het verschil aan van budgettering bij de kleine en middelgrote ondernemingen en de multinationals. Zo gaf hij het voorbeeld van een budget voor IT. Als men binnen 'Banden de Condé' bijvoorbeeld een budget van 100.000€ krijgt voor IT, gaat men kijken of het ook niet mogelijk is om toe te komen met een bedrag van 80.000€. Op die manier kan de 20.000€ nog voor andere investeringen worden gebruikt. Want in een multinational zullen de verantwoordelijken van deze dienst niet geneigd zijn een verlaging van hun budget voor te stellen, omdat dit gevolgen zal hebben voor hun budget naar het volgende jaar toe. Op die manier krijg je dan ook een andere interne controle binnen de onderneming, zo besluit meneer Wuestenbergs.

## **6.6 Contracten en tijdsregistratie**

Anders dan bij de productieondernemingen is in de meeste dienstondernemingen de fysieke doorstroming van goederen veel minder belangrijk. De winst van de dienstondernemingen wordt immers voornamelijk verkregen uit de dienstverlening en niet uit de goederen die eventueel met de dienstverlening gepaard gaan. (Beek et al., 2007)

In de dienstondernemingen worden er dus prestaties geleverd door het personeel en het is dan volgens bedrijfsrevisor Beckers ook belangrijk dat de prestaties van deze mensen opgevolgd worden. De uurregistratie is in deze ondernemingen heel belangrijk. Het kan namelijk zijn dat het personeel vergoed wordt op basis van een forfaitair bedrag, dus iedere maand een vast bedrag, maar het kan ook dat het personeel wordt betaald op uurbasis. In dat geval is het van groot belang dat de uurregistratie bij de dienstenprestaties binnen de onderneming correct verloopt.

In dienstondernemingen werken vaak bedienden of hooggekwalificeerd personeel. Het is dan volgens bedrijfsrevisor Beckers aangeraden dat duidelijk op papier wordt gezet wat hun functie inhoudt en wat van hen verwacht wordt. Ook is het van belang dat het personeel weet welke informatie ze aan de klanten moeten geven.

Binnen de dienstondernemingen is het namelijk niet alleen belangrijk dat er juiste afspraken of

contracten zijn met de personeelsleden, maar ook met de klanten. Het is naar de klanten toe vooral belangrijk dat de juiste prijs wordt afgesproken. Het is namelijk ook hier mogelijk om op uurbasis te werken of met een forfaitair bedrag. Ook moet duidelijk worden gecommuniceerd welke prestaties zijn vervat in de diensten en welke niet.

Een voorbeeld van een dienstenonderneming is een verzekeringsmaatschappij, waar men werkt op basis van commissie. Die commissies liggen op voorhand vast. Het maakt niet uit hoeveel tijd er in een bepaald dossier wordt gestoken, als de polis kan afgesloten worden dan krijgt men een bepaalde commissie. Bij de vervoersmaatschappijen kan men werken met forfaitaire prijzen of kilometerprijzen. Dit zijn enkele voorbeelden die bedrijfsrevisor Beckers heeft aangehaald, maar hij besluit dat het afhankelijk is van sector tot sector wat belangrijk is.

Bij 'Banden de Condé' doen ze ook aan dienstverlening, namelijk depannages die voornamelijk internationaal gericht zijn. Meneer Wuestenbergs haalt hier ook het belang van de prijsafspraken aan. Ze hebben immers een aantal mensen die in het buitenland voor hen werken. De prijzen zijn op voorhand afgesproken met deze personen en zij dienen zich dan ook aan deze prijzen te houden.

## **6.7 Wettelijke minimumeisen aan het interne controlesysteem**

De boekhoudwet stelt hoe het boekhoudsysteem in de onderneming moet georganiseerd worden. Over het interne controlesysteem is echter niets wettelijk vastgelegd. Ik vond het daarom interessant om de mening van de bevoorrechte getuigen omtrent dit onderwerp eens te horen. Daarom stelde ik hen de vraag of zij het aangewezen vonden dat er wettelijk enkele minimumeisen werden vastgelegd, indien de ondernemingen voldoen aan de verplichting om een commissaris aan te stellen. De meningen hierover zijn echter verdeeld.

Mevrouw Vosch vindt het scheppen van een extra wettelijk kader voor het interne controlesysteem te ver gaan. Ze is echter wel van mening dat het beroepsinstituut zijn controles beter moet doen. Namelijk dat ze gaan kijken of de commissaris wel weet wat er in de cijfers zit. De commissarissen kunnen wel een afgetekend werkprogramma van vast actief in het dossier hebben zitten. Maar het is volgens haar ook nodig dat door het instituut wordt nagegaan of het vast actief ook werkelijk goed is nagekeken door de commissaris.

Volgens bedrijfsrevisor Franken is het geen slecht idee om de minimumeisen aan het interne controlesysteem wettelijk vast te leggen. Op die manier is er namelijk een houvast aanwezig. Het mag echter niet te ingewikkeld worden gemaakt, het moet dus duidelijk zijn. Zo stelt hij dat duidelijk moet worden weergegeven welke elementen binnen de verkoopscyclus bijvoorbeeld aanwezig dienen te zijn. Een ander voorbeeld is dat in verband met de functiescheidingen duidelijk

moet worden vermeld dat iemand die op de aankoopdienst zit niet de bevoegdheid heeft om de leveranciers te betalen. Dit moet volgens hem duidelijk gemaakt worden, omdat mensen in de ondernemingen niet altijd een totaalbeeld hebben van de onderneming. Het probleem bij het wettelijk vastleggen van deze minimumeisen is de mogelijkheid dat de KMO's zich hiertegen gaan verzetten, omdat dit voor hen weer nieuwe extra eisen met zich meebrengt.

Volgens bedrijfsrevisor Beckers hebben de bedrijven het in deze tijden van financiële crisis namelijk al moeilijk genoeg. Als ze dan nog extra eisen opgelegd krijgen, die extra kosten met zich meebrengen, dan wordt het voor hen nog moeilijker. Volgens hem is het wel mogelijk om adviezen te geven en dan het mogelijke te laten doen door de ondernemingen. Het echter heel complex en onmogelijk volgens hem om dit wettelijk vast te leggen.

Dit sluit aan bij de meningen van de financial controller van Banden de Condé, meneer Wuestenbergs, en de hoofdboekhouder van Tapibel, meneer Driesen. Meneer Driesen is van mening dat een wettelijke vastlegging van deze minimumeisen moeilijk is, omdat een wet te algemeen is. Deze mening wordt ook gedeeld door meneer Wuestenbergs die stelt dat de verschillen tussen de ondernemingen te groot zijn om dit wettelijk te kunnen vastleggen. Het is volgens hem moeilijk realiseerbaar en zeker bij de definiëring zullen er moeilijkheden optreden. Hij vindt echter wel dat er een minimumcontrole moet zijn. Alle verwachtingen en doelstellingen zijn immers verschillend tussen de ondernemingen.

Bedrijfsrevisor Corthouts legt de link met Nederland. Daar krijgt een onderneming slechts een goedkeurende verklaring indien er een sluitende interne controle aanwezig is. Meneer Corthouts is van mening dat dit systeem ook in België zou moeten worden toegepast. In ons land maken de kleine en middelgrote ondernemingen niet meer kans op een afkeurende, onthoudende of verklaring met voorbehoud, zo blijkt uit de interviews met de bedrijfsrevisoren. Bedrijfsrevisor Vosch stelt dat indien echt kan vastgesteld worden dat de interne controle en de administratieve organisatie te zwak zijn, dat kan overgegaan worden op een andere dan een goedkeurende verklaring. In haar cliënteel hebben vele KMO's toch een goedkeurende verklaring, omdat de onderneming voldoende gestructureerd is of er volledig geïntegreerde processen aanwezig zijn.

Ook uit de ervaring van bedrijfsrevisor Franken blijkt in het algemeen dat ook bij zijn cliënteel het interne controlesysteem toch redelijk in elkaar zit om een goedkeurende verklaring te geven. Hij stelt echter wel dat er nu en dan ook wel eens een voorbehoud of een oordeelsonthouding wordt gegeven, maar dat dit niet specifiek voor KMO's is. Hij voegt hier echter wel aan toe dat er wel rekening wordt gehouden met de omstandigheden binnen een KMO. Dit wordt ook bevestigd door bedrijfsrevisor Corthouts, die stelt dat de audittechniek wordt aangepast aan de onderneming. Hij is echter ook van mening dat KMO's niet sneller een voorbehoud of een onthouding krijgen. Door telefonisch contact met bedrijfsrevisor Jacobs van PriceWaterhouseCoopers van Maastricht werd

duidelijk dat het in Nederland de interpretatie is van de externe auditor hoe het interne controlesysteem is opgebouwd. Bedrijfsrevisor Jacobs vermeldde dat indien al de functies in één hand zijn geconcentreerd, er dan geen zekerheid bestaat over de opbrengstverantwoording. Hij haalde ook het belang aan van een functiescheiding tussen de personen die een order plaatsen en diegene die de betaling doen.

## **7 Prijs van een externe audit**

Door de beperkte financiële middelen van de kleine en middelgrote ondernemingen is het interessant om te kijken wat de prijs van de externe audit is, of met andere woorden hoe hoog de bezoldiging van de commissaris is. Eerst wordt dieper ingegaan op de wettelijke bepalingen met betrekking tot de bezoldiging van de commissaris. Daarna wordt overgegaan op het empirische onderzoek met betrekking tot de prijs van een externe audit bij een KMO.

### **7.1 Bezoldiging van de commissaris**

De bezoldiging van de commissaris wordt besproken in het artikel 134 van het Wetboek van Vennootschappen. Zo stelt artikel 134, §1 het volgende:

“Bij de aanvang van de opdracht van de commissarissen wordt een bezoldiging vastgesteld door de algemene vergadering. Deze bezoldiging bestaat in een vast bedrag dat de naleving van de controlenormen uitgevaardigd door het Instituut der Bedrijfsrevisoren waarborgt. De bezoldiging kan niet worden gewijzigd dan met instemming van partijen.”

Artikel 9 van de wet van 22 juli 1953 stelt het volgende:

“De modaliteiten en voorwaarden inzake bezoldiging van de revisor worden bepaald en gecontroleerd door de Raad van het Instituut.”

Artikel 23 van het Koninklijk Besluit van 10 januari 1994 geeft meer uitleg met betrekking tot de prijsstelling van een externe audit, namelijk:

“Het bedrag van het ereloon van de bedrijfsrevisor moet worden bepaald in functie van de complexiteit van de opdracht, de aard, de reikwijdte en de omvang van de prestaties die, in naleving van de normen van het Instituut, vereist zijn.”

Een doorslaggevende factor bij de bepaling van de hoogte van de bezoldiging van de commissaris is de besteding van tijd aan de opdracht. Het aantal te presteren uren is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit van de interne controle, de complexiteit van de transacties en de kwaliteit van de eindejaarsrekeningen. Het gaat hier dus om de kenmerken van de vennootschap en niet om de omvang van de activiteiten van de gecontroleerde onderneming. Deze tijdsfactor kan worden aangepast op basis van het bekwaamheidsniveau van de medewerkers, waarop een beroep is gedaan. Naast de tijdsfactor is het ook gerechtvaardigd dat de aansprakelijkheid van de commissaris, zijn specifieke bevoegdheid en zijn reputatie een rol spelen bij de bepaling van de



bezoldiging. (Tilleman, 2007)

De commissaris moet een voldoende hoge bezoldiging vragen. Anders kan wel eens de vraag rijzen of de bedrijfsrevisor zijn opdracht onafhankelijk, ernstig en onpartijdig heeft uitgevoerd. Tilleman (2007) stelt dat door een kennelijk onvoldoende vergoeding wel eens de indruk kan ontstaan dat deze vergoeding voor de wettelijke controle wel eens gecompenseerd kan worden door andere opdrachten. Hij besluit dan ook dat bij de uitvoering van een controle de bedrijfsrevisor zijn onpartijdigheid en een objectieve houding moet waarborgen, maar ook deze van de medewerkers waarop hij een beroep doet.

Het Instituut der Bedrijfsrevisoren heeft ook enkele grenzen vastgelegd met betrekking tot de prijs van een externe audit. Dit blijkt uit een interview met de bevoorrechte getuigen. Het zou gaan om drie criteria. Indien deze drie elementen samen geteld binnen bepaalde grenzen vallen, heeft het IBR opgesteld welke prijs er moet gevraagd worden. Het gehanteerde principe is dat aan de hand van de criteria een schatting wordt gemaakt van hoe lang de commissaris bezig is met de controle op de jaarrekening. Aan de hand daarvan wordt dan de prijs bepaald van de externe audit. Uit het interview blijkt echter dat deze criteria niet altijd worden toegepast, omdat in sommige gevallen de prijs dan te hoog zou liggen. Indien dit gebeurt dan moet de bedrijfsrevisor wel verklaren waarom hij een lagere bezoldiging heeft gevraagd. Dit wordt ook bevestigd door Tilleman (2007) die stelt dat indien de gevraagde prijs immers aanzienlijk lager ligt dan van een voorganger of dan een offerteprijs van een ander revisorenkantoor voor dezelfde opdracht, de bedrijfsrevisor dan moet kunnen aantonen dat de vergoeding redelijk is.

Een geïnterviewde bedrijfsrevisor stelt namelijk ook dat de concurrentie tussen de auditkantoren een rol speelt bij de bepaling van de prijs van een externe audit. Zo werd gesteld dat het eigenlijk een kwestie van vraag en aanbod is.

Ik heb getracht de criteria van het Instituut der Bedrijfsrevisoren te bemachtigen, maar ik heb geen reactie gekregen op de verzonden e-mail naar het IBR.

## **7.2 Onderzoek van de bezoldiging van de commissaris**

Om de juiste ondernemingen voor het onderzoek te selecteren, heb ik gebruik gemaakt van het programma Belfirst. In dit programma is het noodzakelijk om eerst enkele criteria in te geven met betrekking tot de gewenste ondernemingen. Als eerste criterium heb ik mij gericht op de ondernemingen met een niet-geconsolideerde Belgische jaarrekening met een volledig schema. Bij de rubriek aandeelhouderschap in Belfirst heb ik geopteerd voor 'geen aandeelhouders gekend'. Ik heb ook geopteerd om de prijs van de externe audit te onderzoeken met betrekking op het boekjaar 2007. Deze drie criteria heb ik dan toegepast op de ondernemingen met een

personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers en nogmaals op ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers. Dit om te beantwoorden aan de diversiteit met betrekking tot het gehanteerde kwantitatieve criterium 'personeelsbestand' voor de afbakening van de groep van kleine en middelgrote ondernemingen.

Het ingeven van deze criteria had als resultaat dat ik twee lijsten met ondernemingen kreeg. Deze vormen de twee steekproeven van dit onderzoek. Daarna heb ik dan nog geopteerd om de gegevens met betrekking tot de bezoldiging van de commissaris, het balanstotaal, de omzet, de naam van de bedrijfsrevisor en de NACE-BEL Code 2008 voor alle ondernemingen in de twee steekproeven te verkrijgen. Voor een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers heb ik 3278 ondernemingen bekomen, en voor een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers zijn dit 839 ondernemingen. In de bekomen lijsten van de ondernemingen bevinden zich nog bedrijven die deel uitmaken van vestigingen in het buitenland of van multinationals. Ik heb eerst getracht aan de hand van de bezoldiging van de commissaris de grootste buitenlandse ondernemingen uit de lijst te verwijderen. Op die manier bleven er nog 1815 ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers over, en 506 ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers. De resultaten van deze ondernemingen worden aangeduid als onderzoek A. De verkregen gegevens in SPSS over dit onderzoek zijn terug te vinden in bijlage 2.

Om te kijken of er een verschil was voor de echte Belgische KMO's heb ik gekeken naar de 20 ondernemingen met de laagste en de 20 ondernemingen met de hoogste bezoldiging. Ik heb gezorgd dat deze ondernemingen geen onderdeel zijn van een internationale groep en ook voor de verhouding van de bezoldiging op het balanstotaal heb ik gezorgd dat de 20 ondernemingen met de hoogste en de 20 ondernemingen met de laagste verhouding geen ondernemingen waren die deel uitmaken van een internationale groep. Dit heb ik gerealiseerd door ondernemingen die onderdeel waren van een buitenlands bedrijf te verwijderen uit de lijst indien ze op de 20 hoogste of 20 laagste plaatsen stonden. Op die manier zitten er nog steeds ondernemingen in waar ook vestigingen van in het buitenland zijn en waar het dus eigenlijk om grote ondernemingen gaat. De groep van ondernemingen die we hier hebben verkregen, worden verder aangeduid als onderzoek B. In dit onderzoek zijn er 1553 ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers en 432 ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers. De gegevens uit SPSS betreffende dit onderzoek zijn terug te vinden in bijlage 3.

Door het grote aantal bekomen ondernemingen heb ik in het onderzoek ook enkel gebruik gemaakt van die ondernemingen waarvan alle gegevens beschikbaar waren. Aan de hand van de gegevens over deze ondernemingen heb ik dan de nodige bewerkingen uitgevoerd in SPSS 17 om tot de onderstaande resultaten te komen.

### **7.2.1 Gemiddelde bezoldiging**

Om te beginnen is het interessant om de gemiddelde bezoldiging eens nader te bekijken. De verwachting is dat in beide onderzoeken de gemiddelde bezoldiging bij de ondernemingen met een kleiner personeelsbestand lager gaat liggen dan bij de grotere ondernemingen.

Uit onderzoek A blijkt dat de gemiddelde bezoldiging voor de kleinere ondernemingen 8.920€ bedraagt, met een minimum bezoldiging van 1.000€ en een maximum bezoldiging van 69.000€ in de steekproef. Voor de grotere ondernemingen binnen onderzoek A blijkt de gemiddelde bezoldiging van de commissaris 15.820€ te bedragen. Ook hier bedraagt de laagste bezoldiging 1.000€, maar de hoogste bezoldiging is 120.000€. In onderzoek A kan dus besloten worden dat de gemiddelde bezoldiging voor de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers bijna het dubbel bedraagt van de gemiddelde bezoldiging voor de kleinere ondernemingen.

In onderzoek B blijkt het verschil tussen de beide soorten ondernemingen niet zo groot, maar hier is toch ook een aanzienlijk verschil in de gemiddelde bezoldiging van de commissaris. Zo hebben de kleinere ondernemingen een gemiddelde bezoldiging van 7.940€ en de grotere ondernemingen een gemiddelde bezoldiging van 12.060€. Bij de kleinere ondernemingen bedraagt de minimum bezoldiging in de steekproef ook 1.000€, maar de maximum bezoldiging bedraagt slechts 50.000€. Terwijl ook bij de grotere ondernemingen de maximum bezoldiging lager ligt dan in onderzoek A, namelijk 70.000€.

### **7.2.2 Bezoldiging van Big 4 auditor en Niet Big 4 auditor**

Volgens Tilleman (2007) is de bezoldiging van de commissaris ook afhankelijk van zijn reputatie. Het is dan ook te verwachten dat de bezoldiging van een Big 4 auditor gemiddeld hoger gaat liggen dan de bezoldiging van een Niet Big 4 auditor. In het onderzoek heb ik de ondernemingen met een Big 4 auditor aangeduid met een 1 en de ondernemingen met een zelfstandige auditor of een auditor van een kleiner revisorenkantoor, om het gemakkelijker te maken hier aangeduid als een Niet Big 4 auditor, met een 0.

#### **7.2.2.1 Niet Big 4 auditor**

Binnen onderzoek A hebben 64,19% van de kleinere ondernemingen een Niet Big 4 auditor. Terwijl 62,45% van de grotere ondernemingen binnen ditzelfde onderzoek ook een Niet Big 4 auditor hebben. Binnen onderzoek B dan hebben 69,86% van de kleinere ondernemingen en 71,53% van de grotere ondernemingen een Niet Big 4 auditor. Dit is opmerkelijk omdat meestal wordt verwacht dat de grotere ondernemingen meer beroep gaan doen op een Big 4 auditor dan de kleinere

ondernemingen.

#### *7.2.2.1.1 Gemiddelde bezoldiging*

Voor de ondernemingen die tot 49 personen tewerkstellen blijkt binnen onderzoek A dat de gemiddelde bezoldiging voor een Niet Big 4 auditor 6.720€ bedraagt, terwijl dit in onderzoek B 6.460€ is. Voor de grotere ondernemingen binnen onderzoek A bedraagt de gemiddelde bezoldiging voor een Niet Big 4 auditor 9.820€ en voor de ondernemingen binnen onderzoek B is dit 9.590€. Er kan dus besloten worden dat er op dit gebied weinig verschil is tussen de ondernemingen in onderzoek A en B.

#### *7.2.2.1.2 Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal*

Na de gemiddelde bezoldiging bekeken te hebben, is het ook aangewezen om de verhouding bezoldiging/balanstotaal eens nader te bekijken bij de Niet Big 4 auditor. Op die manier kan achterhaald worden welk bedrag van bezoldiging door de commissaris wordt gevraagd voor 1.000€ aan balanstotaal in de onderneming.

Uit onderzoek A blijkt dat de Niet Big 4 auditor voor elke 1.000€ balanstotaal binnen de kleinere ondernemingen gemiddeld 2,12€ bezoldiging gaat vragen. Bij de grotere ondernemingen is dit slechts gemiddeld 0,92€ bezoldiging per 1.000€ balanstotaal. Onderzoek B geeft eigenlijk dezelfde trend tussen de ondernemingen weer. Zo is de gemiddelde bezoldiging, die door de Niet Big 4 auditor gevraagd wordt voor 1.000€ aan balanstotaal ook gelijk aan 0,92€ voor de ondernemingen die tussen de 49 en 250 personen tewerkstellen. De gemiddelde bezoldiging per 1.000€ balanstotaal ligt in onderzoek B echter wel lager voor de kleinere ondernemingen en bedraagt 1,31€.

#### *7.2.2.1.3 Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet*

Na de verhouding van bezoldiging tot balanstotaal nader onderzocht te hebben, is het ook wel eens interessant om te kijken hoeveel de bezoldiging per 1.000€ omzet bedraagt. Voor elk 1.000€ omzet gaat een Niet Big 4 auditor bij een kleinere onderneming in onderzoek A gemiddeld 5,81€ vragen en bij een grotere onderneming is dit gemiddeld 1,05€.

Ook hier is weinig verschil op te merken tussen beide onderzoeken, want de opmerkelijke resultaten in onderzoek A keren ook terug in onderzoek B. Zo is bij de ondernemingen die tot 49 personen tewerkstellen de gemiddelde gevraagde bezoldiging van de commissaris gelijk aan 5,73€ per 1.000€ omzet. Voor de grotere ondernemingen ligt dit gemiddelde een stuk lager, namelijk 1,04€ per 1.000€ omzet in de resultatenrekening.

### **7.2.2.2 Big 4 auditor**

Zoals reeds is aangehaald, wordt verwacht dat de gemiddelde bezoldiging voor de Big 4 auditor hoger gaat liggen dan bij een Niet Big 4 auditor. Dus in de lijn van de verwachtingen gaan ook de gemiddelde verhoudingen van bezoldiging op balanstotaal, respectievelijk omzet hoger liggen dan bij de Niet Big 4 auditor.

#### *7.2.2.2.1 Gemiddelde bezoldiging*

In onderzoek A wordt aangetoond dat een Big 4 auditor in een kleinere onderneming een gemiddelde bezoldiging van 12.680€ krijgt, met een minimum van 1.000€ en een maximum van 69.000€ bezoldiging in de steekproef. Voor de grotere ondernemingen wordt een minimum bezoldiging van 2.000€ en een maximum bezoldiging van 120.000€ gevraagd door de commissaris. De gemiddelde bezoldiging van de Big 4 auditor in de grotere ondernemingen van onderzoek A bedraagt 25.810€. Dit voldoet dus aan de verwachtingen met betrekking tot het verschil tussen de Big 4 auditor en de Niet Big 4 auditor. Opmerkelijk is wel dat de gevraagde bezoldiging bij de grotere ondernemingen meer dan het dubbel bedraagt dan bij de kleinere ondernemingen.

In onderzoek B liggen de gemiddelde bezoldigingen van de Big 4 auditor lager, dit is mogelijk te verklaren door het feit dat in dit onderzoek meer de focus gericht was op de ondernemingen die geen vestigingen in het buitenland hadden. Uit het onderzoek met behulp van SPSS blijkt namelijk dat de gemiddelde bezoldiging voor de kleinere ondernemingen 11.390€ bedraagt en in de ondernemingen die tussen de 49 en de 250 personen tewerkstellen, is dit 18.290€. Duidelijk is wel dat gesteld kan worden dat de gemiddelde bezoldiging van de Big 4 auditor hoger ligt dan deze van de Niet Big 4 auditor.

#### *7.2.2.2.2 Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal*

Voor elke 1.000€ balanstotaal gaat de Big 4 auditor gemiddeld 4,87€ bezoldiging vragen aan de kleinere ondernemingen in onderzoek A. Aan de grotere ondernemingen gaat de Big 4 auditor gemiddeld 1,61€ bezoldiging vragen per 1.000€ balanstotaal. Ook hier ligt de gemiddelde bezoldiging per 1.000€ balanstotaal lager bij de grotere ondernemingen, zoals ook al het geval was bij de Niet Big 4 auditor. Deze trend blijkt ook uit onderzoek B, waarbij de grotere ondernemingen gemiddeld 1,71€ en de kleinere ondernemingen gemiddeld 2,46€ per 1.000€ balanstotaal als bezoldiging moeten betalen aan de commissaris.

#### *7.2.2.2.3 Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet*

Voor elke 1.000€ omzet gaat de Big 4 auditor gemiddeld 14,62€ bezoldiging vragen aan de kleinere ondernemingen in onderzoek A. Opmerkelijk hier is ook weer het grote verschil met de grotere ondernemingen, waar de Big 4 auditor slechts gemiddeld 1,12€ bezoldiging gaat vragen per 1.000€ omzet. Deze getallen stemmen ongeveer overeen met de getallen in onderzoek B. Zo zal een Big 4 auditor aan een grotere onderneming gemiddeld een bezoldiging van 1,08€ per 1.000€ omzet. Aan de kleinere ondernemingen zal hij gemiddeld een bezoldiging van 14,7€ per 1.000€ omzet vragen.

#### **7.2.2.3 T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal**

In onderzoek A en B is de significantie van de Levene's Test zowel bij de kleinere als de grotere ondernemingen 0,000 en deze is dus kleiner dan 0,05. Op die manier wordt de nulhypothese van de gelijke varianties verworpen. Daardoor moeten we gaan kijken naar de onafhankelijke t-test uitgaande van de ongelijke varianties. Bij de T-test is voor beide soorten ondernemingen in beide onderzoeken de significantie weer nul en dus ook hier kleiner dan 0,05. Dit heeft tot gevolg dat de nulhypothese, die stelt dat de verhouding van de gemiddelde bezoldiging/balanstotaal gelijk is voor de Big 4 en de Niet Big 4 auditor, wordt verworpen. Bij de kleinere ondernemingen in onderzoek A gaat de Big 4 auditor voor elke 1.000€ balanstotaal 2,75€ meer bezoldiging vragen dan een Niet Big 4 auditor. Bij de grotere ondernemingen is het verschil kleiner. Daar gaat de Big 4 auditor gemiddeld 0,69€ meer bezoldiging vragen dan een Niet Big 4 auditor. In onderzoek B komt tot uiting dat een Big 4 auditor gemiddeld 1,15€ bezoldiging meer zal aanrekenen voor elke 1.000€ balanstotaal. Ook in onderzoek B geldt dat voor de grotere ondernemingen het verschil kleiner is, zo geldt namelijk dat de Big 4 auditor 0,79€ meer bezoldiging gaat vragen voor 1.000€ balanstotaal in vergelijking met een Niet Big 4 auditor.

#### **7.2.2.4 T-test verhouding bezoldiging/omzet**

In onderzoek A blijkt dat de significantie voor de Levene's Test van de kleinere organisaties nul bedraagt en dus ook weer kleiner is dan 0,05. Op die manier wordt de nulhypothese verworpen en we moeten dan gaan kijken naar de onafhankelijke t-test uitgaande van de ongelijke varianties. De significantie bij de T-test is 0,58 en is dus groter dan 0,05, zodat de nulhypothese dat de gemiddelde bezoldiging/omzet gelijk is voor de Big 4 en de Niet Big 4 auditor niet verworpen kan worden.

Voor de kleinere organisaties in onderzoek B is de significantie gelijk aan 0,001 en dus kleiner dan 0,05. Hierdoor moet ook weer gekeken worden naar de onafhankelijke t-test uitgaande van de ongelijke varianties. Bij deze t-test blijkt dat de significantie gelijk is aan 0,143 wat uiteraard ook

groter is dan 0,05. Ook hier komen we dus tot het besluit dat de nulhypothese niet verworpen kan worden.

In beide onderzoeken geldt voor de grotere ondernemingen dat de significantie van de Levene's Test groter is dan 0,05. Uit de t-test uitgaande van de gelijke varianties blijkt dan dat ook hier de nulhypothese, namelijk dat de gemiddelde bezoldiging/omzet gelijk is voor de Big 4 en de Niet Big 4 auditor, niet mag verworpen worden.

### **7.2.3 De bezoldiging bij productie –en dienstenondernemingen**

In dit onderdeel wordt de bezoldiging van de commissaris bekeken voor productie –en dienstenondernemingen. Aan de hand van de NACE-BEL Code 2008 heb ik de ondernemingen een 0 toegewezen voor de dienstenondernemingen en een 1 voor de productieondernemingen. In sommige ondernemingen vindt er zowel dienstverlening als productie plaats. In deze ondernemingen heb ik mij gebaseerd op de eerste NACE-BEL Code 2008 die voor deze ondernemingen gegeven werd. De verwachting is dat de bezoldiging voor de productieondernemingen hoger ligt dan voor de dienstenondernemingen.

#### **7.2.3.1 Dienstenondernemingen**

##### *7.2.3.1.1 Gemiddelde bezoldiging*

Uit onderzoek A blijkt dat de gemiddelde bezoldiging van de commissaris in de kleinere dienstenondernemingen 8.760€ bedraagt, met een minimum bezoldiging van 1.000€ en een maximum bezoldiging van 69.000€. Voor de grotere dienstenondernemingen geldt een gemiddelde bezoldiging van 16.250€, ook hier is een minimum bezoldiging van 1.000€ aanwezig in de steekproef en de maximum bezoldiging bedraagt 70.000€.

Voor de kleinere ondernemingen in onderzoek B geldt een gemiddelde bezoldiging van de commissaris van 7.810€, met een minimum van 1.000€ en een maximum van 50.000€. Voor de grotere dienstenondernemingen kunnen we uit dit onderzoek besluiten dat er een gemiddelde bezoldiging van 12.770€ wordt gevraagd door de commissaris. Ook bij deze ondernemingen geldt een minimum bezoldiging van 1.000€ en een maximum bezoldiging van 70.000€, net zoals in onderzoek A ook het geval is bij de grotere ondernemingen.

##### *7.2.3.1.2 Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal*

Voor elke 1.000€ balanstotaal gaat de auditor van een dienstenonderneming in onderzoek A 3,25€ bezoldiging vragen. In onderzoek B bedraagt dit voor de kleinere ondernemingen slechts 1,61€ per

1.000€ balanstotaal. Voor een grotere dienstenonderneming gaat de bedrijfsrevisor voor elke 1.000€ balanstotaal 1,31€ bezoldiging vragen in onderzoek A en in onderzoek B is dit 1,32€.

#### *7.2.3.1.3 Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet*

Voor elke 1.000€ omzet in de resultatenrekening gaat de commissaris van een dienstenonderneming in onderzoek A een bezoldiging van 9,73€ vragen. Dit sluit nauw aan bij de gevraagde 9,56€ bezoldiging per 1.000 omzet bij de kleinere dienstenondernemingen in onderzoek B.

Nog in onderzoek B kwam tot uiting dat de grotere dienstenondernemingen 1,37€ bezoldiging aan hun commissaris moeten betalen per 1.000€ omzet in de resultatenrekening. In onderzoek A geldt voor dezelfde grootte van ondernemingen een bedrag van 1,35€ per 1.000€ omzet.

### **7.2.3.2 Productieondernemingen**

#### *7.2.3.2.1 Gemiddelde bezoldiging*

Voor de kleinere productieondernemingen in onderzoek A blijkt dat de gemiddelde bezoldiging 9.560€ bedraagt, terwijl dit voor de grotere productieondernemingen binnen hetzelfde onderzoek gaat om een bedrag van 15.320€. De laagste bezoldiging bedroeg voor de kleinere ondernemingen 1.000€ en voor de grotere ondernemingen 2.000€. Tussen de hoogste bezoldigingen zit wel een groot verschil, bij de kleinere ondernemingen is deze gelijk aan 33.000€ terwijl dit bij de grotere ondernemingen 120.000€ bedraagt.

De minima en maxima van de bezoldiging van de kleinere ondernemingen in onderzoek A gelden ook voor dezelfde ondernemingen in onderzoek B. Toch bedraagt de gemiddelde bezoldiging van deze kleinere productieondernemingen slechts 8.460€. Voor de grotere ondernemingen binnen onderzoek B geldt dezelfde laagste bezoldiging als bij onderzoek A, maar de maximum bezoldiging binnen de steekproef bedraagt 45.000€. De gemiddelde bezoldiging van de grotere ondernemingen binnen onderzoek B bedraagt 11.270€.

#### *7.2.3.2.2 Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal*

Gemiddeld genomen gaat een commissaris van een kleinere productieonderneming in onderzoek A voor 1.000€ balanstotaal 2,5€ bezoldiging vragen. Nog in onderzoek A wordt duidelijk dat een bedrijfsrevisor voor een grotere productieonderneming voor 1.000€ balanstotaal een bezoldiging van 1,03€ vraagt.

De bezoldiging van de commissaris voor elke 1.000€ balanstotaal is voor de kleinere



productieondernemingen binnen onderzoek B lager dan in A, namelijk 1,78€. Voor de grotere ondernemingen binnen onderzoek B geldt dat voor elke 1.000€ balanstotaal een bezoldiging van 0,94€ wordt gevraagd door de commissaris.

#### *7.2.3.2.3 Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet*

Voor 1.000€ omzet gaat een commissaris van een kleinere productieonderneming in onderzoek A een bezoldiging van 5,90€ vragen. Een commissaris van een grotere productieonderneming in ditzelfde onderzoek gaat voor een omzet van 1.000€ een bezoldiging van 0,75€ vragen.

Binnen onderzoek B vraagt de commissaris voor de kleinere productie ondernemingen 4,13€ bezoldiging voor elke 1.000€ omzet. Voor elke 1.000€ omzet vraagt de commissaris bij de grotere ondernemingen in ditzelfde onderzoek een bezoldiging van 0,69€.

#### **7.2.2.3 T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal**

In onderzoek A geldt voor de kleinere ondernemingen dat de commissaris voor elke 1.000€ balanstotaal 0,75€ meer bezoldiging gaat vragen bij een productieonderneming. Onderzoek A toont aan dat kan besloten worden dat de commissaris voor elke 1.000€ balanstotaal 0,29€ meer bezoldiging gaat vragen bij een grotere productieonderneming dan bij een grotere dienstenonderneming.

Voor de kleinere ondernemingen binnen onderzoek A kan de nulhypothese niet verworpen worden dat de gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal gelijk is voor de productie –en dienstenondernemingen. Deze nulhypothese kan wel verworpen worden bij de grotere ondernemingen van onderzoek B. Zo blijkt dat de commissaris voor elke 1.000€ balanstotaal 0,39€ meer bezoldiging gaat vragen bij een productieonderneming dan bij een dienstenonderneming.

#### **7.2.2.4 T-test verhouding bezoldiging/omzet**

In beide onderzoeken en voor beide soorten ondernemingen is de significantie van de Levene's Test groter dan 0,05 en dus kan de nulhypothese van de gelijke varianties niet verworpen worden. Op die manier moet dan gebaseerd worden op de onafhankelijke t-test uitgaande van gelijke varianties. Ook hier is de significantie telkens groter dan 0,05 en dus kan de nulhypothese, namelijk dat de gemiddelde bezoldiging/omzet gelijk is voor de productie –en dienstenondernemingen, niet verworpen worden.

#### **7.2.4 Het verband tussen de interne controle en de bezoldiging van de**

### ***commissaris***

Volgens Tilleman (2007) is de tijdsbesteding een belangrijke factor bij de bepaling van de prijs van de externe audit, maar speelt ook de interne controle een rol. De geïnterviewde bedrijfsrevisoren stellen immers dat wanneer het interne controlesysteem van een onderneming te wensen overlaat, dit gaat leiden tot het uitvoeren van meer substantieve testen. Op die manier is uiteraard de tijdsbesteding aan de controle van de jaarrekening ook groter. Er wordt dus verwacht dat hoe slechter het interne controlesysteem, hoe hoger de bezoldiging van de commissaris zal zijn.

Volgens een onderzoek van Hogan & Wilkins (2008) lijkt het inderdaad dat de revisorenkantoren hun bezoldiging gaan verhogen wanneer er tekorten zijn in het interne controlesysteem van de geauditeerde onderneming. Door de verplichting van de Sarbanes Oxley Act om een bestuursmededeling op te nemen in de jaarrekening over de effectiviteit van de interne controle met betrekking tot de financiële rapportering, heeft tot gevolg dat hier meer informatie over de interne controle aanwezig is.

Voor mijn onderzoek heb ik de verslagen van de commissarissen bekeken om meer informatie over het interne controlesysteem te krijgen. Door het grote aantal ondernemingen heb ik mij enkel gericht op de 20 ondernemingen met de laagste bezoldiging en de 20 ondernemingen met de hoogste bezoldiging. Dit heb ik toegepast in beide steekproeven. Indien in het verslag van de commissaris een expliciete vermelding stond van een beperkt interne controlesysteem dan heb ik deze ondernemingen voor de interne controle een code 0 gegeven. In de andere gevallen kregen de ondernemingen een code 1 voor de interne controle.

In zowel onderzoek A als B werd bij de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers en de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers geen significant verband vastgesteld tussen de interne controle en de bezoldiging. Telkens was de Chi-kwadratwaarde groter dan nul, wat duidt op een statistische afhankelijkheid, dus een verband. Maar telkens was ook de p-waarde groter dan 0,05 en dus is er geen significant verband gevonden.

Bij het vorige onderzoek is echter geen rekening gehouden met de grootte van de onderneming. Om hiermee rekening te houden heb ik dan het verslag van de commissaris van de 20 ondernemingen met de laagste verhouding bezoldiging/balanstotaal en de 20 ondernemingen met de hoogste verhouding bezoldiging/balanstotaal bekeken. Dit leidt dan tot de volgende resultaten.

Ondanks het feit dat nu beter rekening wordt gehouden met de grootte van de onderneming is ook hier zowel in onderzoek A als in B geen significant verband gevonden tussen de interne controle en de bezoldiging van de commissaris. Bij beide soorten ondernemingen in beide onderzoeken was de Chi-kwadratwaarde groter dan nul, wat dus weer op een statistische afhankelijkheid en dus een

verband duidt. Toch was ook hier telkens de p-waarde groter dan 0,05 waardoor er geen significant verband kan aangetoond worden.

Het besluit van dit onderzoek is dat er geen duidelijk verband kan aangetoond worden tussen de interne controle en de bezoldiging van de commissaris. Toch geldt ook hier een beperking voor het onderzoek, vermits de bedrijfsrevisoren geen oordeel over de interne controle moeten geven in het verslag van de commissaris(sen). Zo stelt paragraaf 3.3.37, derde lid van de algemene controlenormen het volgende:

“Het feit dat een kleine of middelgrote onderneming niet alle principes van de interne controle kan naleven, moet de revisor er niet noodzakelijkerwijze toe brengen om de commentaar in dit verband in het tweede deel van zijn verslag op te nemen. Een dergelijke vermelding zal vermeden worden wanneer de administratieve organisatie, met inbegrip van de interne controlemechanismen, als aangepast aan de aard en de omvang van het bedrijf wordt geacht.”

Dit heeft dus tot gevolg dat weinig informatie over de interne controle is te vinden in het verslag van de commissaris(sen). Slechts in enkele verslagen heb ik een expliciete vermelding over het interne controlesysteem van de onderneming terug gevonden en dit is uiteraard wanneer de interne controles zeer beperkt waren. In de meeste verslagen van de commissaris(sen) is de volgende standaardformulering terug te vinden:

“De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van onze beoordeling en van de inschatting van het risico op materiële afwijkingen in de jaarrekening als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van die risico-inschatting, hebben wij rekening gehouden met de interne controle van de vennootschap met betrekking tot de opstelling en de getrouwe weergave van de jaarrekening om controleprocedures vast te leggen die geschikt zijn in de gegeven omstandigheden, maar niet om een oordeel te geven over de doeltreffendheid van die interne controle.”

### **7.2.5 Resultaten van het onderzoek**

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek kunnen enkele algemene besluiten genomen worden. Zo blijkt dat de bezoldiging van de commissaris bij de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers ongeveer de helft bedraagt van de bezoldiging van de commissaris bij de grotere ondernemingen. Een tweede besluit dat uit het onderzoek volgt is dat de bezoldiging van de Big 4 auditor ongeveer het dubbele bedraagt van de bezoldiging van de Niet Big 4 auditor. Dit geldt ook voor de bezoldiging als percentage van het balanstotaal en de omzet.

Uit het onderzoek kon geen significant verband aangetoond worden tussen de bezoldiging van de commissaris en het interne controlesysteem. Toch blijkt dat de bezoldiging van de commissaris als percentage van het balanstotaal en de omzet groter is voor de kleinere ondernemingen. Er kan dus besloten worden dat de auditkosten relatief zwaarder doorwegen voor de kleinere ondernemingen, wat mede wordt veroorzaakt door de zwakkere interne controle binnen deze organisaties.

Als laatste kan besloten worden dat er eenzelfde tendens is terug te vinden bij de ondernemingen in onderzoek A en in onderzoek B. Het weglaten van ondernemingen die deel uitmaken van internationale bedrijven hebben weinig invloed op de resultaten.

## 8 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt een algemeen besluit geformuleerd over de masterproef. Aan de hand van enkele deelvragen werd een antwoord gezocht op de centrale onderzoeksvraag: **'Welke minimumeisen stelt een externe auditor aan het interne controlesysteem van een KMO?'**

De kleine en middelgrote ondernemingen vervullen een belangrijke positie in de Belgische en Europese economie. Toch is men het er enkel over eens dat het om een in omvang beperkte onderneming gaat. Er bestaat immers geen eenduidige definitie voor dit begrip. Daarom wordt gebruik gemaakt van kwantitatieve criteria en kwalitatieve kenmerken om dit begrip te definiëren. Bij de kwantitatieve criteria gaat het dan voornamelijk om het personeelsbestand, de jaaromzet en het jaarlijkse balanstotaal. Deze criteria worden het meest gebruikt, maar toch bestaat ook hier geen uniformiteit over het gebruik van de grenzen van deze criteria. De belangrijkste kwalitatieve kenmerken zijn de centrale positie van de ondernemer, de band tussen familie en bedrijf, beperkte financiële middelen, een beperkt personeelsbestand, een vlakke organisatiestructuur en een grote flexibiliteit.

De interne controle situeert zich onderaan in de controlepiramide, als basis voor de interne en externe audit. Immers indien aan de cijfers van de jaarrekening een zwak interne controlesysteem ten grondslag ligt, dan kan de externe controle op zichzelf niet voor voldoende zekerheid zorgen met betrekking tot de juistheid, volledigheid en getrouwheid van de jaarrekening. Het administratieve informatieverzorgingsproces dient te zorgen dat tijdig, de juiste, en ook alle financiële cijfers en staten worden aangeleverd.

Aan de hand van de twintig fundamentele principes van het COSO-rapport 'Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies' (2006) kan het interne controlesysteem van een KMO met betrekking tot de financiële rapportering besproken worden. Door de centrale positie van de ondernemer wordt de controleomgeving zeer sterk beïnvloed. Het is dus noodzakelijk dat de ondernemer een voorbeeldfunctie vervult naar het personeel toe met betrekking tot de interne controle. Ook aan de werving en selectie van het personeel moet voldoende aandacht worden besteed.

Binnen de kleine en middelgrote ondernemingen zal de risicobeoordeling meer informeel verlopen. Door de centrale rol van de eigenaar in de onderneming kan de risicobeoordeling toch effectief verlopen. De externe risico's kunnen geïdentificeerd worden door het contact met de leveranciers en klanten. Ook de interne risico's kunnen door het contact met het personeel worden geschat.

Indien binnen de kleine en middelgrote ondernemingen vele processen geautomatiseerd zijn, is het

heel belangrijk om de gepaste controlemaatregelen met betrekking tot het informatiesysteem in te voeren. Door de informatiesystemen krijg je veel meer informatie en is het mogelijk om alles in de onderneming beter op te volgen. Uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen komen vooral de paswoorden met betrekking tot de computersystemen als belangrijke controlemaatregelen naar voor.

Met betrekking tot de informatie en communicatie is het zeer belangrijk dat het personeel op de hoogte is van de taken en de verantwoordelijkheden op het gebied van interne controle. Toch is niet alleen de interne maar ook de externe communicatie van belang. Zo kunnen klanten en leveranciers ook informatie verschaffen over de effectiviteit en efficiëntie van de interne controle. Door de beperkte omvang van de onderneming is het ook mogelijk om direct menselijk contact met de klanten, leveranciers en het personeel te hebben. Op die manier kan dan een effectieve communicatie tot stand worden gebracht. Bij de bewaking van het interne controlesysteem zal vooral de eigenaar een belangrijke rol spelen door zijn centrale rol in de onderneming. Maar ook de controle op de jaarrekening door de bedrijfsrevisor wordt aangehaald als een jaarlijkse periodieke evaluatie.

Uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen blijkt dat ondanks de beperkte omvang van het personeelsbestand, er toch altijd een minimum aan functiescheidingen aanwezig dient te zijn binnen de KMO. Vooral de functiescheiding tussen de persoon die bestelt, de persoon die betaalt en de persoon die instaat voor de aftekening van de levering komt als belangrijkste naar voor. Het is dus met andere woorden belangrijk dat er een opvolging is binnen de onderneming van wat besteld, geleverd en betaald is. Toch wordt ook gesteld door enkele bedrijfsrevisoren dat het moeilijk is om een algemene lijn te trekken door de onderlinge verschillen tussen de ondernemingen. Het is onmogelijk om expliciet te zeggen welke functies binnen een bepaald proces gescheiden moeten worden.

Het verband tussen de opgeofferde en de verkregen waarden moet ook voldoende aandacht krijgen binnen de onderneming. Vooral de aankoop –en verkoopcyclus worden aangehaald als de twee cycli die voldoende onderbouwd moeten zijn. Het is namelijk heel belangrijk dat voor alles wat uit de onderneming vertrekt een verkoopfactuur wordt opgesteld en voor alles wat in de onderneming binnenkomt een aankoopfactuur aanwezig is. De nodige formulieren, zoals de leveringsbon en de verzendingsnota's, dienen dus ook aanwezig te zijn.

Over het documenteren van de procedures van de interne controle blijken de meningen verdeeld. Uiteraard geldt dat hoe meer procedures zijn uitgeschreven, hoe beter. Door de ISO-certificering hebben vele KMO's wel bepaalde beschrijvingen, maar deze zijn meer naar het operationele gericht en minder naar het administratieve. Toch zijn er bepaalde punten die aanleunen bij het administratieve.

Het feit dat de budgetten vanuit controlestandpunt een toetsingsmaatstaf voor de werkelijkheid vormen, worden zij ook wel aangehaald als een belangrijke component binnen het interne controlesysteem. Naast de budgettering blijkt uit het praktijkonderzoek ook dat het belangrijk is dat een boekhouding conform de wetgeving wordt gevoerd.

In de dienstenondernemingen blijken vooral de contracten met het personeel en met de klanten zeer belangrijk te zijn. Het is heel belangrijk dat de klanten weten welke prestaties tot de dienstverlening behoren en wat de prijs is van deze dienstverlening. Naast de contracten vormt ook de uurregistratie een belangrijke factor binnen deze ondernemingen.

Het wettelijk vastleggen van de minimumeisen is volgens de meeste bevoorrechte getuigen moeilijk realiseerbaar. Zo wordt gesteld dat een wet te algemeen is om de verschillen tussen de ondernemingen te kunnen behandelen. Enkele zijn het erover eens dat het vastleggen van enkele algemene principes misschien wel aangewezen is, maar andere zijn dan weer van mening dat het te verregaand is.

Na het bepalen van de minimumeisen, die een externe auditor aan het interne controlesysteem van een KMO stelt, heb ik nog een onderzoek uitgevoerd naar de prijs van de externe audit. Uit dit onderzoek blijkt dat de bezoldiging van de commissaris bij de ondernemingen die tot 49 personen tewerkstellen ongeveer de helft bedraagt van de bezoldiging van de commissaris bij de grotere ondernemingen. Een volgend besluit dat uit het onderzoek voortkomt is dat de bezoldiging van de Big 4 auditor ongeveer het dubbele bedraagt van de bezoldiging van de Niet Big 4 auditor. Dit geldt ook voor de bezoldiging als percentage van het balanstotaal en de omzet.

Ondanks het feit dat uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen duidelijk naar voor kwam dat het interne controlesysteem mee de prijs van de externe audit bepaalt, kon in het onderzoek geen significant verband gevonden worden tussen de bezoldiging van de commissaris en de interne controle. Wel blijkt dat de bezoldiging van de commissaris als percentage van het balanstotaal en de omzet groter is voor de kleinere ondernemingen, wat mede wordt veroorzaakt door de zwakkere interne controle binnen deze organisaties.

Als laatste uit dit onderzoek blijkt dat het weglaten van ondernemingen die deel uitmaken van internationale bedrijven weinig invloed heeft op de resultaten.

## Lijst met geraadpleegde werken

### Artikels

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D.W., & Kinney Jr., W.R. (2007). The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits [Electronic version]. *Journal of Accounting and Economics*, 44 (1-2), p. 166-192

Audretsch, D.B., Bosma, N., Kwaak, T. & Thurik, A.R. (2003). Observatory of European SMEs: SMEs in Europe 2003 [Electronic version]. *Europese Commissie: Enterprise publications*, 7

Campbell, D.R., & Campbell, M.V. (2006). Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Controls [Electronic version]. *The CPA Journal*, 76 (9), p. 22-25

Code Buysse (2005). *Corporate governance Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*, september 2005, geraadpleegd via <http://www.behoorlijkbestuur.be> op 11 oktober 2008

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (1992). Internal Control – Integrated Framework, geraadpleegd via <http://www.coso.org> op 11 oktober 2008

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (2006). Internal Control Over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies, geraadpleegd via <http://www.coso.org> op 11 oktober 2008

De Beelde, I. (1997) De externe controle van kleine en middelgrote ondernemingen. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 17 (9), p. 3-17

De Groot, J. (2007). Praktische handvatten voor interne beheersing. *de Accountant*, 113 (5), p. 34-36

Delmotte, J., Lamberts, M. Sels, L. & Van Hootehem, G. (2001). Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. *OVER WERK Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, p. 98-105

Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L. & Van Hootehem, G. (2002). Cahier 1: Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?, Katholieke Universiteit Leuven, geraadpleegd via <http://www.hiva.be/docs/rapport/R747.pdf>



Doyle, J., Ge, W., & McVay, S. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting [Electronic version]. *Journal of Accounting and Economics*, 44 (1-2), p. 193-223

Ge, W., & McVay, S. (2005). The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control after the Sarbanes-Oxley Act [Electronic version]. *Accounting Horizons*, 19 (3), p. 137-158

Gramling, A.A. (1999). External Auditors' Reliance on Work Performed by Internal Auditors: The Influence of Fee Pressure on This Reliance Decision [Electronic version]. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 18, p. 117-131

Gras, A. (2007). Maximaal rendement halen uit SOx. *de Accountant*, 113 (7), p. 40-44

Hogan, C.E., & Wilkins, M.S. (2008). Evidence on the Audit Risk Model: Do Auditors Increase Audit Fees in the Presence of Internal Control Deficiencies? [Electronic version]. *Contemporary Accounting Research*, 25 (1), p. 219-242

Landes, C.E., Martens, F., & Rittenberg, L.E. (2007). Internal Control Guidance [Electronic version]. *Journal of Accountancy*, 203 (3), p. 46-50

Rittenberg, L.E. (2006). Internal Control: No Small Matter [Electronic version]. *Internal Auditor*, 63 (5), p. 47-51

Thysen M. (1992). De definitie van een KMO. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 12 (2), p. 7-8

Van Almelo, L. (2006). Corporate governance allang verplicht in mkb. *de Accountant*, 113 (1), p. 52-53

Vanhove, N. (2005). De Code Buysse en de KMO. *West-Vlaanderen Werkt*, 3, p. 4-8

Wullaert B. (1992). De controle van KMO's. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 12 (7), p. 1-10

## **Boeken**

Andersen, A. (1991). *A field and training manual for use in audits of financial statements*. Arthur Andersen & Co.

Biatour, B., Fiers, J., Kegels, C., Michel, B., van der Linden, J. & Verlinden, J. (2006). *Economisch structuurbeleid: de Lissabonagenda*. Brussel: Federaal Planbureau

Bragard, L., Defays, E., Donckels, R., Maes, A., Rover, M., & Van Caillie, D. (1992). *KMO en informatie*. Brussel: Koning Boudewijnstichting en Roularta Books

Cosserat, G.W. (2004). *Modern auditing*. England: Wiley

De Beelde, I. (1994). *Accountantscontrole*. Gent: Academia Press.

den Boer, H., & van Zutphen, L.C. (2000). *Business control en auditing*. Schoonhoven: Academic Service.

De Wolf, M., & Van Cutsem, D. (2006). *Bedrijfsrevisoraat: nieuwe verwachtingen, nieuwe eisen*. Brugge: die Keure (Instituut der Bedrijfsrevisoren)

Dries, R., Van Brussel, L., & Willekens, M. (2001). *Handboek Auditing*. Antwerpen: Intersentia.

Ettinger, J-C. (1991). *Met raad en daad*. Brussel: Koning Boudewijstichting en Roularta Books

Gortemaker, H., Schilder, A., van Manen, J., & Waardenburg, J. (2002). *Moderne accountantscontrole*. Den Haag: Sdu.

Konrath, L.F. (2002). *Auditing: A risk analysis approach*. Canada: South-Western Thomson Learning.

Tilleman, B. (2007). *Het statuut van de commissaris*. Brugge: die Keure (Informatiecentrum voor het bedrijfsrevisoraat)

Van Vlaenderen, D. (2007). *Externe controle in de praktijk*. Antwerpen: De Boeck.

Willekens, M. (2008). *De toegevoegde waarde van de audit*. Brugge: die Keure (Informatiecentrum voor het bedrijfsrevisoraat)

Wilmots, H. (2002). *Een praktische kijk op administratieve organisatie en interne controle*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij

Woolf, E. (1994). *Auditing today*. United Kingdom: Prentice Hall.

## **Cursussen**

Beek A., Vaassen E.H.J. en Meuwissen R.H.G. (2007) *Hoofdlijnen Bestuurlijke Informatieverzorging*, Groningen, Wolters-Noordhoff

Broeckmans, J. (2005). *Syllabus onderzoeksmethode*, Universiteit Hasselt

Jorissen A., Lybaert N., Reyns C. en Vanneste J. (2004) *Financial accounting*, Antwerpen, De Boeck nv

Limère, A. (2004) *Financiële analyse: Een statistische analyse van de Belgische jaarrekening*, Antwerpen, De Boeck nv

Lybaert N. en Van Hulle K. (2005) *Boekhoud- en jaarrekeningrecht*, Brugge, die Keure

Mercken R. en Siau C. (2004) *Boekhouding en financiële rapportering*, Antwerpen, Garant

Ribbers, P. *De organisatie van de financiële administratie*

Ribbers, P. (2007). *Interne controle* (nota's lessen)

Johnstone, K.M., Rittenberg, L.E., & Schwieger, B.J. (2008). *Auditing: A business risk approach*, Canada: Thomson South - Western

Wilmots, H. (2007) *Het jaarverslag bij de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening. Enkele topics m.b.t. het Commissaris Verslag*, slides gastcollege

## **Interviews**

Beckers Luc, bedrijfsrevisor bij Engelen & partners, Hasselt, donderdag 7 mei 2009, 16u

Corthouts Didier, bedrijfsrevisor bij Van Havermaet Bedrijfsrevisoren, Hasselt, dinsdag 2 december 2008, 16.30u

Driesen Harry, hoofdboekhouder bij Tapibel nv, Overpelt, maandag 27 april 2009, 10.30u

Franken Guy, bedrijfsrevisor bij Nielandt, Franken & Co Bedrijfsrevisoren BVBA, Turnhout, maandag 1 december 2008, 9u

Jacobs Pascal, bedrijfsrevisor bij PriceWaterhouseCoopers Maastricht, donderdag 7 mei 2009, telefonisch contact

Vanwijn Bjorn, accountant bij Accountantskantoor Vanwijn, Lommel, vrijdag 13 maart 2009, 9u

Vosch Ingrid, zelfstandig bedrijfsrevisor, Neerpelt, donderdag 27 november 2008, 20.30u

Wuestenberg Nick, financial controller bij Banden de Condé nv, Hasselt, maandag 27 april 2009, 15u

## **Thesissen**

Daemen, J. (2005). *Internecontrolesysteem bij KMO's*, Diepenbeek, geraadpleegd via <http://www.uhasselt.be>

## **Websites**

Bouckaert, G. (2005) De modernisering van de controlepiramide vanuit internationaal perspectief, Brussel, geraadpleegd via [http://soc.kuleuven.be/io/ned/vorming/studiedag/presentatie/20050512\\_bouckaert.pdf](http://soc.kuleuven.be/io/ned/vorming/studiedag/presentatie/20050512_bouckaert.pdf)

Impact van de interne controle op de controlewerkzaamheden (5 januari 1993), geraadpleegd via <http://www.ibr-ire.be/ned/download.aspx?type=3&id=1897&file=7432>

<http://www.balanscentrale.be>

<http://www.ibr-ire.be>

<http://www.theiia.org>

<http://www.unizo.be>

## **Wetteksten**

Wetboek van Vennootschappen (2006)

Instituut der Bedrijfsrevisoren (2002). *Vademecum van de bedrijfsrevisor: deontologie en controlenormen*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij

## Bijlagen

### Bijlage 1: Evaluatie interne controle KMO

Controleprogramma	JA	NEE	NVT
<p><u>A. Controleomgeving</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Begrijpt de eigenaar de structuur en inhoud van de jaarrekening en de belastingaangifte?</li><li>2. Gebruikt de eigenaar budgetten en is er een systeem van liquiditeitsplanning?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Laten budgetten en planning toe een vergelijking te maken met de realiteit?</li><li>b. Worden significante afwijkingen geanalyseerd en verklaard?</li></ol></li><li>3. Worden maandelijks financiële rapporten opgemaakt die toelaten abnormale gebeurtenissen of tendensen vast te stellen?</li><li>4. Is er een gepaste controle over de opmaak van de jaarrekening en van andere, naar de overheid te richten rapporten, onder meer op het vlak van toewijzing van verantwoordelijkheden?</li><li>5. Zijn de persoonlijke bezittingen van de eigenaar (met inbegrip van zijn persoonlijke inkomsten en uitgaven) voldoende gescheiden van die van de onderneming?</li><li>6. Dient de boekhouder jaarlijks vakantie te nemen en is er een gepaste vervanging tijdens deze periode?</li><li>7. Worden de boekhoudstukken voldoende beveiligd opgeslagen, zowel m.b.t. toegang als beveiliging tegen vernietiging t.g.v. brand e.d.?</li><li>8. Is er voldoende controle over werknemers die liquiditeiten, effecten of andere waardevolle activa behandelen?</li><li>9. Wordt de indekking tegen risico's via verzekering regelmatig opgevolgd?</li><li>10. Is er een geschikt archiveringsbeleid voor documenten?</li><li>11. Is de eigenaar voldoende zeker over de eerlijkheid en bekwaamheid van zijn personeel?</li></ol> <p><u>B. Communicatie – en informatiesysteem</u></p>			

<p><i>B.1. Algemene aspecten</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wordt een volledig en up to date rekeningenstelsel gebruikt?</li><li>2. Wordt een boekhoudsysteem gebruikt dat in overeenstemming is met de boekhoudwet?</li><li>3. Verloopt het registratieproces op een effectieve en efficiënte wijze?</li><li>4. Wordt gebruikgemaakt van standaardboekingen?</li><li>5. Begrijpt de eigenaar de boekingen?</li><li>6. Worden autorisatieprocedures m.b.t. de boekingen gevolgd?</li><li>7. Wordt onmiddellijk geboekt in de hulpdagboeken?</li><li>8. Wordt regelmatig gecentraliseerd?</li></ol> <p><i>B.2. Welke zijn de significante transactieklassen?</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opbrengsten, vorderingen en ontvangsten</li><li>2. Kosten, schulden en betalingen</li><li>3. Productie (voorraden, productiekosten, vast actief)</li><li>4. Financiering (lange termijn, korte termijn, vreemd vermogen, eigen vermogen)</li></ol> <p><u>C. Opbrengstencyclus</u></p> <p>C.1. Verzamelen basisinformatie</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hoe worden verkooptransacties gestart?</li><li>2. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het starten van de verkooptransactie?</li><li>3. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de start van verkooptransactie en is hun verantwoordelijkheid?</li><li>4. Hoe worden verkooptransacties geregistreerd?</li><li>5. Hoe vaak worden verkopen geboekt?</li><li>6. Hoe worden betalingen ontvangen (contant, via bank...)?</li><li>7. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het ontvangen van liquiditeiten?</li><li>8. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de ontvangsten uit verkooptransacties en wat is hun verantwoordelijkheid?</li><li>9. Hoe vaak worden liquiditeiten overgedragen naar de bank?</li><li>10. Hoe worden creditboekingen op klantenrekeningen gestort?</li></ol>			
--	--	--	--

<p>11. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het crediteren van klantenrekeningen?</p> <p>12. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de creditboekingen op klantenrekeningen en wat is hun verantwoordelijkheid?</p> <p>C.2. Controleprocedures: opbrengsten en vorderingen</p> <p>1. Wordt kredietverstrekking goedgekeurd door de eigenaar of een aangeduid kredietbeheerder?</p> <p>2. Worden bestanden bijgehouden voor belangrijke klanten m.b.t. hun positie t.o.v. de onderneming?</p> <p>3. Worden kortingen en commissies bepaald door de eigenaar?</p> <p>4. Keurt de eigenaar of een aangeduide werknemer verkooporders goed inzake</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. prijs?</li><li>b. verkoopcondities?</li><li>c. kredietverlening?</li><li>d. kredietlimieten?</li></ul> <p>5. Worden alle verkooporders geregistreerd op doorgenummerde documenten?</p> <p>6. Is er een geregelde afstemming van de volledigheid van de reeksen doorgenummerde documenten?</p> <p>7. Wordt voor elke levering van goederen een verzendingsdocument opgemaakt?</p> <p>8. Zijn verzendingsdocumenten doorgenummerd?</p> <p>9. Wordt de integriteit van de reeksen doorgenummerde verzendingsdocumenten nagezien?</p> <p>10. Worden verzendingsdocumenten onmiddellijk verwerkt?</p> <p>11. Is er een afstemming tussen verkooporders en verzenddocumenten?</p> <p>12. Is er een afstemming tussen verkooporders en verkoopfacturen?</p> <p>13. Is er een afstemming tussen verzenddocumenten en verkoopfacturen?</p> <p>14. Zijn alle verkoopfacturen doorgenummerd?</p> <p>15. Wordt de integriteit van de reeksen doorgenummerde facturen nagezien?</p> <p>16. Worden prijs en verkoopvoorwaarden op de factuur nagezien? Worden creditnota's goedgekeurd?</p> <p>17. Worden verkoopfacturen nagerekend?</p>			
---	--	--	--

<p>Worden creditnota's nagerekend?</p> <p>18. Worden verkoopfacturen onmiddellijk verwerkt? Worden alle creditnota's onmiddellijk verwerkt?</p> <p>19. Zijn alle creditnota's doorgenummerd? Worden verkopen op maandelijkse basis afgesloten?</p> <p>20. Wordt de integriteit van de reeksen doorgenummerde creditnota's nagezien? Worden rekeningoverzichten opgemaakt op maandelijkse basis voor alle openstaande vorderingen?</p> <p>21. Worden dergelijke rekeningoverzichten nagekeken door de eigenaar?</p> <p>22. Worden de rekeningoverzichten verzonden door de eigenaar of door een werknemer die niet de boekhouder is?</p> <p>23. Wordt het subgrootboek leveranciers maandelijks afgestemd met de andere onderdelen van de boekhouding?</p> <p>24. Wordt er maandelijks een vervaldagenbalans opgemaakt?</p> <p>25. Wordt door de eigenaar of kredietbeheerder een maandelijkse analyse gemaakt van vervallen saldi en van ongewone posities?</p> <p>26. Wordt de overboeking naar dubieuze debiteuren goedgekeurd door de eigenaar?</p> <p>27. Wordt de boeking van waardeverminderingen goedgekeurd door de eigenaar?</p> <p>C3. Controleprocedures – ontvangsten van liquiditeiten</p> <p>1. Opent de eigenaar of een werknemer anders dan diegene die de vorderingen boekhoudkundig verwerkt de post?</p> <p>2. Worden via de post ontvangen cheques e.d. onmiddellijk geregistreerd?</p> <p>3. Worden ontvangen cheques onmiddellijk gekruist?</p> <p>4. Worden contantbetalingen onmiddellijk geregistreerd?</p> <p>5. Zijn er doorgenummerde documenten voor de registratie van kasontvangsten?</p> <p>6. Wordt gebruik gemaakt van een kasregister?</p> <p>7. Voorziet dit kasregister in een onmiddellijke registratie van alle in- en uitgaande transacties?</p> <p>8. Is er voldoende beveiliging van de liquiditeiten die bewaard worden in het register?</p> <p>9. Is er voorzien in een controle door de eigenaar of een andere</p>			
---	--	--	--



<p>werknemer dan de kassier op de middelen die aanwezig zijn in het register?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>10. Wordt bij ontvangst van liquiditeiten onmiddellijk de betreffende vordering afgepunt?</li><li>11. Worden kortingen vergeleken met vroegere beslissingen en met het beleid terzake?</li><li>12. Worden liquiditeiten op geregelde tijdstippen overgedragen aan de bank?</li><li>13. Verloopt deze overdracht op een veilige en betrouwbare wijze?</li></ol> <p><u>D. Kostencyclus</u></p> <p><i>D.1. Verzamelen basisinformatie</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Hoe worden aankooptransacties gestart?</li><li>2. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het starten van de aankooptransactie?</li><li>3. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de start van een aankooptransactie en wat is hun verantwoordelijkheid?</li><li>4. Hoe worden aankooptransacties geregistreerd?</li><li>5. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het ontvangen van aangekochte goederen of diensten?</li><li>6. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de betaling van aankooptransacties en wat is hun verantwoordelijkheid?</li><li>7. Hoe worden debetboekingen op leveranciersrekeningen gestart? Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het debiteren van leveranciersrekeningen?</li><li>8. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de debetboekingen op leveranciersrekeningen en wat is hun verantwoordelijkheid?</li><li>9. Hoe wordt arbeidstijd geregistreerd?</li><li>10. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor de gepresteerde arbeidstijd?</li><li>11. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de berekening van de loon- en weddekosten en wat is hun verantwoordelijkheid?</li><li>12. Hoe worden loon- en weddekosten boekhoudkundig verwerkt?</li><li>13. Hoe worden betalingen van schulden gestart?</li><li>14. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor het starten van de betaling?</li></ol>			
--	--	--	--

<p>15. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de uitvoering van een betaling en wat is hun verantwoordelijkheid?</p> <p>16. Hoe worden betalingen geregistreerd?</p> <p><i>D.2. Controleprocedures: aankopen</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Worden de aankopen gedaan door de eigenaar of een personeelslid anders dan de boekhouder?</li><li>2. Zijn specifieke autorisatieprocedures voorzien voor aankopen boven een bepaald bedrag?</li><li>3. Worden aankopen van diensten, vaste activa, geldbeleggingen e.d. goedgekeurd door de eigenaar?</li><li>4. Betreft de tussenkomst van de eigenaar m.b.t. punt 3 de<ol style="list-style-type: none"><li>a. prijs?</li><li>b. aankoopcondities?</li></ol></li><li>5. Wordt voor elke aankoop een bestelbon opgemaakt met beschrijving van de goederen, hoeveelheid en prijs?</li><li>6. Zijn de bestelbons doorgenummerd en is er controle over blanco documenten?</li><li>7. Is er een geregelde afstemming van de volledigheid van de reeksen doorgenummerde documenten?</li><li>8. Worden uitgaande bestelbons onmiddellijk geregistreerd?</li><li>9. Wordt een bestand bijgehouden met alle openstaande bestellingen?</li><li>10. Is er een rapportering naar de eigenaar met betrekking tot te lang openstaande bestellingen?</li><li>11. Worden overzichten ontvangen van leveranciers m.b.t. openstaande bestellingen?</li><li>12. Worden overzichten zoals in punt 11 afgestemd met het bestand uitstaande bestellingen en worden afwijkingen geanalyseerd?</li></ol> <p><i>D.3. Controleprocedures – ontvangst van goederen</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Is de verantwoordelijkheid i.v.m. ontvangst van goederen toegewezen aan een bepaald persoon?</li><li>2. Worden goederen bij ontvangst geïnspecteerd?</li><li>3. Is er een effectieve hoeveelheidsbepaling van de goederen op het moment van ontvangst door de onderneming?</li><li>4. Worden doorgenummerde ontvangstrapporten gebruikt?</li><li>5. Worden de ontvangstrapporten onmiddellijk afgestemd met de</li></ol>			
---	--	--	--

<p>bestelbons?</p> <p>6. Worden geretourneerde goederen onmiddellijk als dusdanig genoteerd en wordt dit doorgegeven aan de boekhoudafdeling?</p> <p><i>D.4. Controleprocedures – ontvangst van goederen</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Worden facturen afgestemd met bestelbons?</li><li>2. Worden facturen afgestemd met ontvangstrapporten?</li><li>3. Worden facturen nagerekend?</li><li>4. Worden aankoopcondities vergeleken met bestelbons of andere informatie?</li><li>5. Wordt het genieten van commerciële kortingen opgevolgd?</li><li>6. Wordt voor elke factuur nagegaan in hoeverre er een financiële korting wordt aangeboden en wordt onderzocht in hoeverre het interessant is deze korting te nemen?</li><li>7. Zijn er auditsporen die aanduiden dat een factuur correct verwerkt en nagezien is vooraleer ze aangeboden wordt voor betaling?</li><li>8. Wordt eend duidelijk onderscheid gemaakt tussen facturen en duplicaten van facturen?</li><li>9. Wordt maandelijks nagegaan in hoeverre het subgrootboek leveranciers overeenstemt met de grootboekrekeningen?</li><li>10. Worden van de leverancier ontvangen overzichten van uitstaande facturen door de eigenaar of een werknemer anders dan de boekhouder afgestemd met de boekhouding?</li><li>11. Controleert de eigenaar regelmatig in hoeverre er geen handelsschulden zijn die te lang blijven openstaan?</li><li>12. Wordt nagegaan in hoeverre ontvangen facturen geen betrekking hebben op geretourneerde goederen?</li><li>13. Worden facturen i.v.m. geretourneerde goederen voldoende onderscheiden van de andere te betalen facturen?</li></ol> <p><i>D.5. Controleprocedures: loon- en weddekosten</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Worden personeelsleden aangeworven door de eigenaar zelf?</li><li>2. Worden individuele fiches bijgehouden voor alle personeelsleden?</li><li>3. Wordt de toegang tot de personeelsgegevens beperkt tot de eigenaar of een werknemer die niet verder betrokken is bij de personeelscyclus en die geen controle over liquide middelen heeft?</li><li>4. Worden lonen en wedden goedgekeurd door de eigenaar?</li></ol>			
---	--	--	--

<ol style="list-style-type: none"><li>5. Zijn inhoudingen vooraf geautoriseerd?</li><li>6. Gebeurt de berekening van de bezoldiging door een extern sociaal secretariaat?</li><li>7. Indien de berekening van de bezoldiging in de onderneming zelf gebeurt: wordt gecontroleerd of correcte barema's gebruikt worden?</li><li>8. Wordt de basis voor de weddeberekening op betrouwbare wijze vastgesteld (b.v. aantal gewerkte uren, aantal geproduceerde eenheden, omzet – in geval van commissie)?</li><li>9. Indien gebruikgemaakt wordt van tikkaarten: is er voldoende toezicht op de wijze waarop tijd geregistreerd wordt?</li><li>10. Worden tikkaarten goedgekeurd door een ploegbaas?</li><li>11. Is er een betrouwbare registratie van afwezigheden?</li><li>12. Wordt de rekenkundige nauwkeurigheid van de bezoldigingen gecontroleerd?</li><li>13. Worden betaaldocumenten getekend door de ondernemer zelf?</li><li>14. Indien uitbetaald wordt in contanten: houdt de eigenaar hierover zelf toezicht?</li><li>15. Indien uitbetaald wordt in cheques: houdt de eigenaar toezicht over niet in ontvangst genomen cheques?</li></ol> <p><i>D.6. Controleprocedures: betalingen</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wordt het gebruik van liquiditeiten zoveel mogelijk beperkt?</li><li>2. Worden cheques en betaalopdrachten doorgenummerd en wordt de volledigheid van de reeksen gecontroleerd?</li><li>3. Worden uitgeschreven cheques en betaaldocumenten onmiddellijk geregistreerd?</li><li>4. Wordt de toegang tot blanco cheques en betaaldocumenten beperkt?</li><li>5. Worden geannuleerde cheques en betaaldocumenten vernietigd?</li><li>6. Worden alle cheques en betalingsopdrachten getekend door de eigenaar?</li><li>7. Indien cheques of betalingsopdrachten machinaal getekend worden, is er voldoende controle over de machine?</li><li>8. Wordt bij het ondertekenen van cheques en betaalopdrachten ook de onderliggende documenten voorgelegd en nagekeken door de eigenaar?</li><li>9. Is er een procedure om te vermijden dat documenten meer dan</li></ol>			
--	--	--	--

<p>eens aanleiding geven tot betaling?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>10. Gebeurt de verzending van cheques en betaalopdrachten door iemand die niet betrokken is bij de registratie van de schulden?</li><li>11. Worden rekeninguittreksels ontvangen door de eigenaar en door hem nagezien vooraleer ze doorgegeven worden aan de boekhouder?</li><li>12. Wordt maandelijks een afstemming gemaakt tussen de bankuittreksels en het subgrootboek leveranciers door iemand die geen autorisatie heeft om betaaldocumenten te tekenen?</li><li>13. Is er een toezichtsprocedure i.v.m. contantbetalingen?</li><li>14. Zijn contante betalingen gelimiteerd en worden zij onmiddellijk geregistreerd?</li><li>15. Is de toegang tot contante kasmiddelen voldoende beschermd?</li><li>16. Is de kaspositie gelimiteerd en wordt voorzien in een geregelde overdracht naar de bankrekening?</li></ol> <p><u>E. Productie- en conversiecyclus</u></p> <p><i>E.1. Verzamelen basisinformatie</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Welke documenten of gegevens kunnen gebruikt worden als bewijsmiddel voor de productiecyclus?</li><li>2. Welke personeelsleden zijn betrokken bij de productiecyclus en wat is hun verantwoordelijkheid?</li></ol> <p><i>E.2. Controleprocedures: voorraden</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wordt minstens éénmaal per jaar een fysische voorraadopname genomen voor alle voorraadelementen?</li><li>2. Wordt de fysische voorraadopname gecontroleerd door de eigenaar of een daartoe aangeduide werknemer?</li><li>3. Zijn er procedures om te verhinderen dat voorraadelementen meermaals geteld worden?</li><li>4. Bestaan schriftelijke procedures i.v.m. het beheer en de behandeling van de voorraad en worden deze goedgekeurd door de eigenaar?</li><li>5. Is de voorraad ordentelijk opgeslagen?</li><li>6. Is er voldoende onderscheid tussen voorraad die eigendom is van de onderneming en voorraad die eigendom is van derden?</li></ol>			
--	--	--	--

<ol style="list-style-type: none"><li>7. Worden correcte methodes gebruikt voor de bepaling van de hoeveelheid voorraadelementen?</li><li>8. Garanderen de procedures voor ontvangst in en aflevering van goederen uit voorraad een tijdige en correcte registratie van voorraadbewegingen?</li><li>9. Worden verouderde of beschadigde goederen geïdentificeerd en afgezonderd?</li><li>10. Is iemand verantwoordelijk voor de voorraad en staat deze onafhankelijk van de boekhoudafdeling?</li><li>11. Is de voorraad fysiek voldoende beschermd?</li><li>12. Is de voorraad adequaat verzekerd?</li><li>13. Is er een permanente inventaris?</li><li>14. Wordt deze permanente inventaris afgestemd met de grootboekrekeningen en aangepast aan de resultaten van de fysische voorraadopname?</li><li>15. Is er een functiesplitsing tussen het bijhouden van de fysische voorraad en het bijhouden van de permanente inventaris?</li><li>16. Worden afwijkingen geanalyseerd en worden de resultaten voorgelegd aan de eigenaar?</li></ol>			
<p><i>E.3. Controleprocedures: productiekosten</i></p>			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Laat het boekhoudkundig registratiesysteem een correcte verwerking van grondstoffen, directe arbeid en overheadkosten toe?</li><li>2. Is de registratie van hoeveelheden grondstoffen die ontvangen worden en die toegeleverd worden aan de productie voldoende gedetailleerd?</li><li>3. Is de registratie van hoeveelheid verkochte afgewerkte producten voldoende gedetailleerd om een correcte registratie van voorraadwijzigingen mogelijk te maken?</li><li>4. Wordt de kostprijscalculatie gekoppeld aan de algemene boekhouding?</li><li>5. Worden productiekosten gebudgetteerd en indien ja, verloopt het budgetteringsproces accuraat?</li><li>6. Worden verschillen tussen budget en werkelijkheid geanalyseerd?</li><li>7. Worden budget en verschillenanalyse nagekeken door de eigenaar?</li></ol>			
<p><i>E.4. Controleprocedures: ontvangst, verbruik en verzending</i></p>			

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Controleert het personeel van de ontvangstafdeling de hoeveelheid en de kwaliteit van de geleverde goederen?</li><li>2. Worden formele ontvangstrapporten opgemaakt?</li><li>3. Gebeurt de aflevering van grond- en hulpstoffen of van halffabrikaten door het magazijn op basis van goedgekeurde aanvragen?</li><li>4. Gebeurt de aflevering van gereed product aan de verzender op basis van goedgekeurde verzendnota's?</li><li>5. Zijn ontvangst en verzending fysisch gescheiden van de opslagruimte?</li><li>6. Worden alle documenten doorgenummerd en wordt de volledigheid van de reeksen nagekeken?</li></ol> <p><i>E.5. Controleprocedures: vast actief</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Worden alle verwervingen van vast actief goedgekeurd door de eigenaar?</li><li>2. Begrijpt de eigenaar de waarderingsmethoden voor vast actief en keurt hij het beleid inzake afschrijvingen goed?</li><li>3. Worden alle afstotingen van vast actief goedgekeurd door de eigenaar?</li><li>4. Zijn er gedetailleerde gegevens beschikbaar over de individuele activa die de onderneming bezit?</li><li>5. Worden subgrootboek en grootboek regelmatig met elkaar afgestemd?</li><li>6. Wordt voldoende aandacht besteed aan vaste activa waarvoor gebruiksrechten verworven zijn (zoals vast actief onder leasing, rechten van opstal enz.)?</li><li>7. Wordt de aanwezigheid en de staat van de vaste activa regelmatig fysisch gecontroleerd?</li><li>8. Wordt de geschatte levensduur van activa regelmatig vergeleken met de werkelijkheid?</li></ol> <p><u>F. Financieel beleid</u></p> <p><i>F.1. Verzamelen basisinformatie</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Op welke wijze financiert de onderneming haar activiteiten?</li></ol>			
---	--	--	--

<ol style="list-style-type: none"><li>2. Is er een beleid inzake de langetermijnfinanciering?</li><li>3. Is er een beleid inzake de kortetermijnfinanciering?</li><li>4. Hoe en door wie worden financieringsbeslissingen genomen?</li><li>5. Is er een beleid inzake kasmanagement en tijdelijke geldbeleggingen?</li><li>6. Welke documenten kunnen gebruikt worden i.v.m. het financieel beleid van de onderneming?</li><li>7. Welke zijn de verantwoordelijkheden van het betrokken personeel?</li></ol> <p><i>F.2. Controleprocedures: financieel beleid op korte termijn</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wordt gebruikgemaakt van wisselbrieven in de vorderingscyclus?</li><li>2. Komt de eigenaar hierbij tussen (geeft hij bijvoorbeeld toestemming)?</li><li>3. Worden geldbeleggingen geautoriseerd door de eigenaar?</li><li>4. Is er een gedetailleerde en bijgewerkte registratie voor wisselbrieven en beleggingen?</li><li>5. Is er een periodieke aansluiting van de detailadministratie met grootboeken?</li><li>6. Worden effecten onder de geldbeleggingen opgenomen op naam van de onderneming?</li><li>7. Wie heeft toegang tot effecten?</li><li>8. Worden effecten fysisch voldoende bewaakt?</li><li>9. Gebeurt regelmatig een fysische controle van de effecten?</li><li>10. Worden de financiële opbrengsten van effecten regelmatig opgevolgd en zijn er procedures die garanderen dat de opbrengsten effectief ontvangen en geregistreerd worden bij de onderneming?</li></ol> <p><i>F.3. Controleprocedures: vreemd vermogen op lange termijn</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Is de eigenaar betrokken bij het afsluiten van leningen?</li><li>2. Begrijpt de eigenaar leningsvoorwaarden en -kosten?</li><li>3. Worden gedetailleerde gegevens bijgehouden voor alle financieringsbronnen uit vreemd vermogen?</li><li>4. Voorzien procedures in het voorkomen van dubbele betalingen?</li><li>5. Wordt de betaling van de kosten verbonden aan vreemd vermogen voldoende opgevolgd en nagerekend, en correct boekhoudkundig verwerkt?</li></ol>			
---	--	--	--



<p><i>F.4. Controleprocedures: eigen vermogen</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Beantwoorden de rekeningen met betrekking tot het eigen vermogen en de boekhoudkundige verwerking van de transacties aan de eisen gesteld door het boekhoud – en vennootschappenrecht?</li><li>2. Wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het vermogen van de eigenaar en het vermogen van de onderneming (in geval van een vennootschap)?</li><li>3. In geval van een aandeelhoudersregister: wordt dit opgemaakt en bewaard in overeenstemming met de wettelijke bepalingen?</li><li>4. Worden verslagen van algemene vergaderingen correct bijgehouden?</li></ol>			
--	--	--	--

**Bron: De Beelde, 1997**

## Bijlage 2: Resultaten van onderzoek A

Tabel 1: Gemiddelde bezoldiging van de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	1815	1	69	8,92	7,140
Valid N (listwise)	1815				

Tabel 2: Gemiddelde bezoldiging van de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	506	1	120	15,82	14,259
Valid N (listwise)	506				

Tabel 3: Gemiddelde bezoldiging Niet Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	1165	1	48	6,72	4,943
Valid N (listwise)	1165				

Tabel 4: Gemiddelde bezoldiging Niet Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	316	1	56	9,82	6,725
Valid N (listwise)	316				

Tabel 5: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstot	1165	,0000120	,1500000	,002121192	,0059397671
Valid N (listwise)	1165				

Tabel 6: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	316	,0000173	,0117878	,000922859	,0010682885
Valid N (listwise)	316				

Tabel 7: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	1165	,0000080	1,0000000	,005809800	,0474301919
Valid N (listwise)	1165				

Tabel 8: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	316	,0000497	,1176471	,001050844	,0066307818
Valid N (listwise)	316				

Tabel 9: Gemiddelde bezoldiging Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	650	1	69	12,86	8,627
Valid N (listwise)	650				

Tabel 10: Gemiddelde bezoldiging Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	190	2	120	25,81	17,534
Valid N (listwise)	190				

Tabel 11: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstot	650	,0000097	,0641026	,004866196	,0064311893
Valid N (listwise)	650				

Tabel 12: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	190	,0000027	,0139276	,001609467	,0018009499
Valid N (listwise)	190				

Tabel 13: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	650	,0000097	2,3333333	,014624319	,1130266354
Valid N (listwise)	650				

Tabel 14: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	190	,0000439	,0078431	,001115503	,0009658332
Valid N (listwise)	190				

Tabel 15: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Group Statistics					
	Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstot	0	1165	,002121192	,0059397671	,0001740229
	1	650	,004866196	,0064311893	,0002522520

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_Balanstotaal	Equal variances assumed	53,417	,000	-9,161	1813	,000	-,0027450031	,0002996302	-,0033326597	-,0021573464
	Equal variances not assumed			-8,957	1255,236	,000	-,0027450031	,0003064556	-,0033462248	-,0021437814

Tabel 16: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

	Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstotaal	0	316	,000922859	,0010682885	,0000600959
	1	190	,001609467	,0018009499	,0001306546

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Bez_Balanstotaal	Equal variances assumed	15,311	,000	-5,384	504	,000	-,0006866074	,0001275216	-,0009371469	-,0004360680
				-4,774	270,175	,000	-,0006866074	,0001438129	-,0009697439	-,0004034710
	Equal variances not assumed									

Tabel 17: T-test verhouding bezoldiging/omzet (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Group Statistics**

Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	1165	,005809800	,0474301919	,0013896068
1	650	,014624319	,1130266354	,0044332694

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_Omzet	Equal variances assumed	12,454	,000	-2,321	1813	,020	-,0088145181	,0037977221	-,0162628891	-,0013661471
	Equal variances not assumed			-1,897	778,604	,058	-,0088145181	,0046459535	-,0179345968	,0003055606

Tabel 18: T-test verhouding bezoldiging/omzet (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	316	,001050844	,0066307818	,0003730106
1	190	,001115503	,0009658332	,0000700689



**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_Omzet	Equal variances assumed	,594	,441	-,134	504	,894	-,0000646586	,0004842911	-,0010161366	,0008868194
	Equal variances not assumed			-,170	336,924	,865	-,0000646586	,0003795347	-,0008112147	,0006818974

Tabel 19: Gemiddelde bezoldiging van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	1453	1	69	8,76	7,251
Valid N (listwise)	1453				

Tabel 20: Gemiddelde bezoldiging van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	271	1	70	16,25	13,746
Valid N (listwise)	271				

Tabel 21: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstot	1453	,0000097	,1500000	,003253909	,0067521381
Valid N (listwise)	1453				

Tabel 22: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	271	,0000143	,0139276	,001314949	,0016657335
Valid N (listwise)	271				

Tabel 23: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	1453	,0000080	2,3333333	,009731301	,0837760325
Valid N (listwise)	1453				

Tabel 24: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	271	,0000486	,1176471	,001354107	,0071659084
Valid N (listwise)	271				

Tabel 25: Gemiddelde bezoldiging van productieondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	362	1	33	9,56	6,646
Valid N (listwise)	362				

Tabel 26: Gemiddelde bezoldiging van productieondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	235	2	120	15,32	14,842
Valid N (listwise)	235				

Tabel 27: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van productieondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstot	362	,0000473	,0319149	,002503555	,0036050039
Valid N (listwise)	362				

Tabel 28: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van productieondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	235	,0000027	,0127237	,001025834	,0010716921
Valid N (listwise)	235				

Tabel 29: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van productieondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	362	,0000661	,7500000	,005896809	,0454876131
Valid N (listwise)	362				

Tabel 30: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van productieondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	235	,0000439	,0057782	,000753402	,0007056210
Valid N (listwise)	235				

Tabel 31: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (productie -en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Group Statistics					
	Prod_of _dienst enond	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstot	0	1453	,003253909	,0067521381	,0001771367
	1	362	,002503555	,0036050039	,0001894748

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
								95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Bez_Balanstot	Equal variances assumed	14,062	,000	2,043	1813	,041	,0007503533	,0003673208	,0000299368	,0014707699
	Equal variances not assumed			2,893	1065,446	,004	,0007503533	,0002593802	,0002413992	,0012593074

Tabel 32: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (productie –en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

	Productie_of_diensten	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstotaal	0	271	,001314949	,0016657335	,0001011861
	1	235	,001025834	,0010716921	,0000699095

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_Balans otaal	Equal variance s assume d	13,829 ,000	2,282	504	,023	,0002891144	,0001266768	,0000402348	,0005379941
			Equal variance s not assume d	2,351	466,610	,019	,0002891144	,0001229877	,0000474362

Tabel 33: T-test verhouding bezoldiging/omzet (productie –en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Group Statistics**

Prod_of _dienst enond	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	1453	,009731301	,0837760325	,0021977940
1	362	,005896809	,0454876131	,0023907759

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Bez_Omzet	Equal variances assumed	1,881	,170	,840	1813	,401	,0038344914	,0045626317	-,0051140764	,0127830593
	Equal variances not assumed			1,181	1043,650	,238	,0038344914	,0032474771	-,0025378369	,0102068198

Tabel 34: T-test verhouding bezoldiging/omzet (productie –en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

Productie_of_diensten	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	271	,001354107	,0071659084	,0004352979
1	235	,000753402	,0007056210	,0000460296

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Bez_Omzet	Equal variances assumed	3,098	,079	1,280	504	,201	,0006007048	,0004694742	-,0003216626	,0015230722
	Equal variances not assumed			1,372	276,032	,171	,0006007048	,0004377248	-,0002609982	,0014624079

Tabel 35: Verband interne controle en bezoldiging (hoogste en laagste) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	3	17	20
		% within Interne_controle	100,0%	45,9%	50,0%
	30	Count	0	1	1



	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
32	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
33	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
35	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	8,1%	7,5%
38	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
39	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
40	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
45	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
47	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
48	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,4%	5,0%
49	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
50	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
55	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,4%	5,0%
57	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
59	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
69	Count	0	1	1

	% within Interne_controle	,0%	2,7%	2,5%
Total	Count	3	37	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,243 <sup>a</sup>	16	,1000
Likelihood Ratio	4,402	16	,998
Linear-by-Linear Association	2,849	1	,091
N of Valid Cases	40		

a. 33 cells (97,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Tabel 36: Verband interne controle en bezoldiging (hoogste en laagste) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	0	1	1
		% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
	2	Count	1	3	4

	% within Interne_controle	100,0%	7,7%	10,0%
3	Count	0	15	15
	% within Interne_controle	,0%	38,5%	37,5%
43	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
45	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
49	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
50	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
51	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
54	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
55	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	7,7%	7,5%
56	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
60	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
64	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
68	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
69	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
70	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	7,7%	7,5%
115	Count	0	1	1

	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
120	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
Total	Count	1	39	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,231 <sup>a</sup>	17	,933
Likelihood Ratio	4,854	17	,998
Linear-by-Linear Association	,868	1	,352
N of Valid Cases	40		

a. 35 cells (97,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Tabel 37: Verband interne controle en bezoldiging (bezoldiging/balanstotaal) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	1	0	1
		% within Interne_controle	14,3%	,0%	2,5%

2	Count	3	4	7
	% within Interne_controle	42,9%	12,1%	17,5%
3	Count	0	5	5
	% within Interne_controle	,0%	15,2%	12,5%
4	Count	1	2	3
	% within Interne_controle	14,3%	6,1%	7,5%
5	Count	0	9	9
	% within Interne_controle	,0%	27,3%	22,5%
6	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
7	Count	1	3	4
	% within Interne_controle	14,3%	9,1%	10,0%
8	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
9	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	9,1%	7,5%
11	Count	1	0	1
	% within Interne_controle	14,3%	,0%	2,5%
13	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
15	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
17	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
18	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
20	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,0%	2,5%
Total	Count	7	33	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,314 <sup>a</sup>	14	,193
Likelihood Ratio	19,220	14	,157
Linear-by-Linear Association	1,725	1	,189
N of Valid Cases	40		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Tabel 38: Verband interne controle en bezoldiging (bezoldiging/balanstotaal) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging *	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%
Interne_controle						

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	0	1	1
		% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
	2	Count	1	1	2
		% within Interne_controle	100,0%	2,6%	5,0%
	3	Count	0	1	1
		% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
	4	Count	0	2	2
		% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
	5	Count	0	3	3

	% within Interne_controle	,0%	7,7%	7,5%
6	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	7,7%	7,5%
7	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
8	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
9	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
11	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
12	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	7,7%	7,5%
13	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
15	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
16	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
20	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
21	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
22	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	7,7%	7,5%
23	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
30	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
32	Count	0	2	2

	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
37	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
56	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
60	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
Total	Count	1	39	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,487 <sup>a</sup>	22	,615
Likelihood Ratio	6,580	22	,999
Linear-by-Linear Association	1,040	1	,308
N of Valid Cases	40		

a. 46 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.



### Bijlage 3: Resultaten van onderzoek B

Tabel 1: Gemiddelde bezoldiging van de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	1553	1	50	7,94	5,704
Valid N (listwise)	1553				

Tabel 2: Gemiddelde bezoldiging van de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	432	1	70	12,06	8,899
Valid N (listwise)	432				

Tabel 3: Gemiddelde bezoldiging Niet Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	1085	1	48	6,46	4,418
Valid N (listwise)	1085				

Tabel 4: Gemiddelde bezoldiging Niet Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	309	1	56	9,59	6,366
Valid N (listwise)	309				

Tabel 5: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	1085	,0000120	,0250000	,001305991	,0018879211
Valid N (listwise)	1085				

Tabel 6: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	309	,0000173	,0117878	,000915967	,0010690495
Valid N (listwise)	309				

Tabel 7: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	1085	,0000080	1,0000000	,005728084	,0491097178
Valid N (listwise)	1085				

Tabel 8: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Niet Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	309	,0000497	,1176471	,001043569	,0067032580
Valid N (listwise)	309				

Tabel 9: Gemiddelde bezoldiging Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	468	1	50	11,39	6,766
Valid N (listwise)	468				

Tabel 10: Gemiddelde bezoldiging Big 4 auditor van de ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	123	2	70	18,29	11,082
Valid N (listwise)	123				

Tabel 11: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	468	,0000097	,0154839	,002455144	,0022628481
Valid N (listwise)	468				

Tabel 12: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	123	,0000027	,0139276	,001710434	,0018441754
Valid N (listwise)	123				

Tabel 13: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	468	,0000097	2,3333333	,014722862	,1287718538
Valid N (listwise)	468				

Tabel 14: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van Big 4 auditor voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	123	,0000439	,0045506	,001080444	,0008183664
Valid N (listwise)	123				

Tabel 15: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Group Statistics					
	Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstotaal	0	1085	,001305991	,0018879211	,0000573151
	1	468	,002455144	,0022628481	,0001046002

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
								95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Bez_Balanstotaal	Equal variances assumed	52,469	,000	-10,347	1551	,000	-,0001111	,0011491528	-,0013669938	-,0009313118
	Equal variances not assumed			-9,635	760,09	,000	-,0001119	,0011491528	-,0013832979	-,0009150077

Tabel 16: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstotaal 0	309	,000915967	,0010690495	,0000608161
1	123	,001710434	,0018441754	,0001662837



		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_O mzet	Equal variances assumed	11,183	,001	-1,990	1551	,047	-,0089947784	,0045194431	-,0178596420	-,0001299149
	Equal variances not assumed			-1,466	526,540	,143	-,0089947784	,0061363552	-,0210495229	-,0030599660

Tabel 18: T-test verhouding bezoldiging/omzet (Big 4 – Niet Big 4 auditor) voor ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

Bedrijfsrevisor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	309	,001043569	,0067032580	,0003813350
1	123	,001080444	,0008183664	,0000737896

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_O mzet	Equal variances assumed	,429	,513	-,061	430	,952	-,0000368 745	,0006066 181	-,0012291 801	-,0011554 311
	Equal variances not assumed			-,095	330,3 28	,924	-,0000368 745	,0003884 087	-,0007271 410	-,0007271 920

Tabel 19: Gemiddelde bezoldiging van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	1232	1	50	7,81	5,763
Valid N (listwise)	1232				

Tabel 20: Gemiddelde bezoldiging van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	229	1	70	12,77	9,828
Valid N (listwise)	229				



Tabel 21: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	1232	,0000097	,0219298	,001617730	,0019802510
Valid N (listwise)	1232				

Tabel 22: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	229	,0000173	,0139276	,001323095	,0017513559
Valid N (listwise)	229				

Tabel 23: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	1232	,0000080	2,3333333	,009561324	,0892924728
Valid N (listwise)	1232				

Tabel 24: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van dienstenondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	229	,0000486	,1176471	,001374464	,0077765459
Valid N (listwise)	229				

Tabel 25: Gemiddelde bezoldiging van productieondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	321	1	33	8,46	5,453
Valid N (listwise)	321				

Tabel 26: Gemiddelde bezoldiging van productieondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bezoldiging	203	2	45	11,27	7,666
Valid N (listwise)	203				

Tabel 27: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van productieondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	321	,0000473	,0250000	,001784934	,0024059364
Valid N (listwise)	321				

Tabel 28: Gemiddelde verhouding bezoldiging/balanstotaal van productieondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Balanstotaal	203	,0000027	,0059583	,000938070	,0007283801
Valid N (listwise)	203				

Tabel 29: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van productieondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	321	,0000661	,7500000	,004129967	,0419163843
Valid N (listwise)	321				

Tabel 30: Gemiddelde verhouding bezoldiging/omzet van productieondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bez_Omzet	203	,0000439	,0057782	,000692636	,0006415698
Valid N (listwise)	203				

Tabel 31: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (productie -en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

Group Statistics					
	Prod_of _dienst enond	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstotaal	0	1232	,001617730	,0019802510	,0000564176
	1	321	,001784934	,0024059364	,0001342863

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
								95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Bez_Balanstotaal	Equal variances assumed	,001	,971	-1,286	1551	,199	-,000130	,0001672035	-,0004222875	,0000878805
	Equal variances not assumed			-1,148	439,377	,252	-,000145	,0001672035	-,0004534732	,0001190661

Tabel 32: T-test verhouding bezoldiging/balanstotaal (productie -en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

	Productie_of_diensten	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Balanstotaal	0	229	,001323095	,0017513559	,0001157329
	1	203	,000938070	,0007283801	,0000511223

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Bez_Balan stotaal	Equal variances assumed	23,433	,000	2,916	430	,004	,0003850254	,0001320214	,0001255378	,0006445129
				3,043	312,238	,003	,0003850254	,0001265211	,0001360837	,0006339670

Tabel 33: T-test verhouding bezoldiging/omzet (productie –en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Group Statistics**

Prod_of _dienst enond	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	1232	,009561324	,0892924728	,0025439554
1	321	,004129967	,0419163843	,0023395444

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_O mzet	Equal variances assumed	3,634	,057	1,060	1551	,289	,0054313 575	,0051257 990	- ,0154855 ,0046228 699	849
	Equal variances not assumed			1,571	1117,8 45	,116	,0054313 575	,0034561 796	- ,0122126 ,0013499 724	875

Tabel 34: T-test verhouding bezoldiging/omzet (productie –en diensten) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Group Statistics**

Productie_of_diensten	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bez_Omzet 0	229	,001374464	,0077765459	,0005138886
1	203	,000692636	,0006415698	,0000450294

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bez_O mzet	Equal variances assumed	3,162	,076	1,245	430	,214	,0006818 277	,0005475 220	- ,0003943 246	,0017579 801
	Equal variances not assumed			1,322	231,4 99	,188	,0006818 277	,0005158 577	- ,0003345 483	,0016982 037

Tabel 35: Verband interne controle en bezoldiging (hoogste en laagste) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	3	17	20
		% within Interne_controle	75,0%	47,2%	50,0%
	23	Count	0	2	2

	% within Interne_controle	,0%	5,6%	5,0%
24	Count	1	0	1
	% within Interne_controle	25,0%	,0%	2,5%
25	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,6%	5,0%
26	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,6%	5,0%
27	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
29	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
30	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,6%	5,0%
32	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
33	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
35	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
38	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
39	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
45	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
48	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,6%	5,0%
50	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,8%	2,5%
<b>Total</b>	Count	4	36	40



% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%
---------------------------	--------	--------	--------

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,667 <sup>a</sup>	15	,704
Likelihood Ratio	9,098	15	,872
Linear-by-Linear Association	1,534	1	,215
N of Valid Cases	40		

a. 31 cells (96,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Tabel 36: Verband interne controle en bezoldiging (hoogste en laagste) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging 1	Count		0	1	1
	% within Interne_controle		,0%	2,6%	2,5%
2	Count		1	2	3
	% within Interne_controle		100,0%	5,1%	7,5%
3	Count		0	16	16
	% within Interne_controle		,0%	41,0%	40,0%
26	Count		0	1	1

	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
27	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
28	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
29	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
30	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
31	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
33	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
34	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,1%	5,0%
35	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
37	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
41	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
43	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
45	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
49	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
56	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
69	Count	0	1	1

	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
70	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
Total	Count	1	39	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,650 <sup>a</sup>	19	,856
Likelihood Ratio	5,533	19	,999
Linear-by-Linear Association	,871	1	,351
N of Valid Cases	40		

a. 39 cells (97,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Tabel 37: Verband interne controle en bezoldiging (bezoldiging/balanstotaal) van ondernemingen met een personeelsbestand van 1 tot 49 werknemers

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	1	2	3
		% within Interne_controle	12,5%	6,3%	7,5%
	2	Count	3	2	5

	% within Interne_controle	37,5%	6,3%	12,5%
3	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	9,4%	7,5%
4	Count	1	1	2
	% within Interne_controle	12,5%	3,1%	5,0%
5	Count	0	7	7
	% within Interne_controle	,0%	21,9%	17,5%
6	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	6,3%	5,0%
7	Count	1	1	2
	% within Interne_controle	12,5%	3,1%	5,0%
8	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
9	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
10	Count	1	1	2
	% within Interne_controle	12,5%	3,1%	5,0%
11	Count	1	0	1
	% within Interne_controle	12,5%	,0%	2,5%
12	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
15	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	6,3%	5,0%
19	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
27	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
29	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
30	Count	0	1	1

	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
32	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
45	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
48	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
50	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	3,1%	2,5%
Total	Count	8	32	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,958 <sup>a</sup>	20	,525
Likelihood Ratio	21,165	20	,387
Linear-by-Linear Association	2,515	1	,113
N of Valid Cases	40		

a. 41 cells (97,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

Tabel 38: Verband interne controle en bezoldiging (bezoldiging/balanstotaal) van ondernemingen met een personeelsbestand van 50 tot 249 werknemers

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Bezoldiging * Interne_controle	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

**Bezoldiging \* Interne\_controle Crosstabulation**

			Interne_controle		Total
			0	1	
Bezoldiging	1	Count	0	1	1
		% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
2	Count	1	1	2	
	% within Interne_controle	50,0%	2,6%	5,0%	
3	Count	0	2	2	
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%	
4	Count	0	3	3	
	% within Interne_controle	,0%	7,9%	7,5%	
5	Count	0	2	2	
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%	
6	Count	1	3	4	
	% within Interne_controle	50,0%	7,9%	10,0%	
7	Count	0	2	2	
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%	
8	Count	0	2	2	
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%	
9	Count	0	3	3	
	% within Interne_controle	,0%	7,9%	7,5%	
11	Count	0	1	1	
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%	
12	Count	0	3	3	
	% within Interne_controle	,0%	7,9%	7,5%	
13	Count	0	1	1	
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%	
15	Count	0	1	1	
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%	
16	Count	0	2	2	
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%	

	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%
20	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%
21	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
22	Count	0	3	3
	% within Interne_controle	,0%	7,9%	7,5%
23	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
30	Count	0	2	2
	% within Interne_controle	,0%	5,3%	5,0%
37	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
56	Count	0	1	1
	% within Interne_controle	,0%	2,6%	2,5%
Total	Count	2	38	40
	% within Interne_controle	100,0%	100,0%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,684 <sup>a</sup>	20	,846
Likelihood Ratio	8,610	20	,987
Linear-by-Linear Association	1,399	1	,237
N of Valid Cases	40		

a. 42 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.