

## **Internecontrolesysteem bij KMO's**

Eindverhandeling voorgedragen tot het  
behalen van de graad van handelsingenieur  
door: Joke DAEMEN  
promotor: Prof. dr. Roger MERCKEN

## **WOORD VOORAF**

Deze eindverhandeling kwam tot stand in het kader van mijn studie Handelsingenieur aan het Limburgs Universitair Centrum in Diepenbeek. Tijdens mijn opleiding groeide mijn interesse voor opleidingsonderdelen zoals boekhouden en management accounting. Deze interesse lag dan ook aan de basis van mijn keuze voor Accountancy en Financiering als major. Mijn belangstelling voor zowel interne als externe controle werd de laatste twee jaar steeds groter door specifieke opleidingsonderdelen van de major. Uit deze belangstelling is het onderwerp van deze eindverhandeling voortgekomen.

Door dit onderzoek heb ik de kans gekregen mijn theoretische kennis aanzienlijk te vergroten en aan te vullen met praktische inzichten. Het schrijven van een eindverhandeling is onmogelijk zonder hulp. In de eerste plaats wil ik een woord van dank richten aan Prof. dr. Roger Mercken, mijn promotor. Zijn raadgevingen en opmerkingen hebben mij geholpen de kwaliteit van de teksten te verhogen. Verder wil ik ook medebegeleider dra. Annemie Vandersanden bedanken voor haar hulp en opmerkingen.

Graag wil ik ook accountants Bob Dierckx, Ronald Vandekerckhove en Dietmar Van Dyck en revisoren Jo François en Roland Wijnants bedanken voor de tijd die zij vrijmaakten om op mijn vragen te antwoorden. Zij maakten de praktische invulling van dit onderzoek mogelijk.

Voor de technische en vooral morele ondersteuning wil ik mijn vriend Dieter Scheltjens bedanken. Zijn hulp en steun waren van onschatbare waarde bij het tot stand komen van mijn eindverhandeling. Tenslotte bedank ik mijn ouders voor het mogelijk maken van mijn studies en voor hun steun en begrip die ik gedurende de voorbije vijf jaar mocht ontvangen.

Joke Daemen  
Diepenbeek, mei 2005

## **SAMENVATTING**

Zowel in België als in Europa hebben kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) een belangrijke plaats in de economie. Het is voor onze maatschappij dan ook belangrijk dat het management van deze ondernemingen goede beslissingen neemt, zodat KMO's kunnen overleven. Om juiste beslissingen te nemen, heeft men nood aan betrouwbare en relevante informatie. Om deze informatie te verkrijgen, is een goed internecontrolesysteem een noodzakelijke voorwaarde.

In deze eindverhandeling wordt ingegaan op internecontrolesystemen bij kleine en middelgrote ondernemingen. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: "Hoe is het internecontrolesysteem georganiseerd in Belgische kleine en middelgrote ondernemingen?". In hoofdstuk 1 wordt deze centrale vraag opgesplitst in een aantal deelvragen. Vervolgens wordt in datzelfde hoofdstuk een overzicht gegeven van de gevolgde werkwijze bij deze studie. Eerst komt een literatuurstudie aan bod van hoofdstuk 2 tot en met 4, daarna wordt deze aangevuld met een praktijkonderzoek in hoofdstuk 5. Tenslotte wordt in hoofdstuk 6 een algemeen besluit geformuleerd.

In hoofdstuk 2 wordt interne controle algemeen besproken. Het internecontrolesysteem wordt gesitueerd tussen de interne en externe audit en het risicomanagement. Vervolgens komen een aantal definities aan bod. Definities van het 'Institute of Internal Auditors', COSO en het Instituut der Bedrijfsrevisoren worden besproken en met elkaar vergeleken. Daarna wordt duidelijk gemaakt wat precies het doel van interne controle is en welke middelen er bestaan om dit te bereiken.

De kenmerken en het belang van kleine en middelgrote ondernemingen in onze samenleving worden aangehaald in hoofdstuk 3. Meestal worden kwantitatieve definities gebruikt om het begrip 'KMO' af te bakenen, deze zijn namelijk het gemakkelijkst om te hanteren. Drie criteria worden veelvuldig gebruikt: het personeelsbestand, de jaaromzet en het balanstotaal. Naast deze kwantitatieve definities kan men ook een kwalitatieve benadering

hanteren om de groep van KMO's af te bakenen. Het belangrijkste kenmerk is de centrale rol die de eigenaar bekleedt binnen zijn onderneming. Verder hebben KMO's meestal slechts weinig middelen beschikbaar en moeten zij beroep doen op externe adviseurs. Een laatste kwalitatief kenmerk dat besproken wordt, is de afwezigheid van een machtspositie. Kleine ondernemingen kunnen geen veranderingen teweeg brengen in de markt waarin zij opereren. Zij moeten steeds inspelen op veranderingen die veroorzaakt worden door grote ondernemingen en andere externe invloeden. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben dus een aantal gemeenschappelijke kenmerken, maar zij zijn uiteraard niet allemaal gelijk. Afhankelijk van de sector waarbinnen een KMO actief is, de motivatie van de eigenaar en de fase van ontwikkeling waarin de onderneming zich bevindt, kunnen grote verschillen worden waargenomen tussen KMO's. Op het einde van hoofdstuk 3 wordt aan de hand van cijfers het belang van kleine en middelgrote ondernemingen in onze economie aangetoond.

In het vierde hoofdstuk worden de begrippen 'internecontrolesystemen' en 'kleine en middelgrote ondernemingen' voor een eerste keer aan elkaar gekoppeld. De Code Buysse doet een aantal aanbevelingen in verband met corporate governance in niet-beursgenoteerde ondernemingen. Wanneer een KMO beschikt over goede interne controles, zal zij gemakkelijk kunnen voldoen aan de geformuleerde principes van deugdelijk bestuur. In hoofdstuk 4 worden eerst kort de onderzoekstandaarden voor interne controle bij KMO's besproken zoals deze gelden voor auditoren verbonden aan het Instituut der Bedrijfsrevisoren. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende componenten van interne controle die geëvalueerd kunnen worden. Hierbij wordt steeds teruggekoppeld naar de aanbevelingen van de Code Buysse.

Voor elk van de componenten wordt aangehaald met welke moeilijkheden KMO's geconfronteerd worden en wat de beperkte mogelijkheden voor deze KMO's zijn. Zo wordt de controleomgeving van een kleine organisatie sterk beïnvloed door de houding die de manager-eigenaar aanneemt ten opzichte van interne controle. De basisprincipes van risicoevaluatie zijn meestal aanwezig in kleine ondernemingen. Het proces van risicobeoordeling is in KMO's echter minder formeel en minder gestructureerd dan bij grote ondernemingen.

Het internecontrolesysteem bevat een aantal controleactiviteiten, zoals functiescheidingen en opvolgingen van budgetten. Functiescheidingen binnen KMO's zijn moeilijk realiseerbaar door het beperkte aantal werknemers. Meestal is het echter toch mogelijk om een minimum aan scheidingen door te voeren. Budgetten worden weinig gebruikt binnen KMO's. Men kan wel leren het financieel plan, opgesteld bij de oprichting van de vennootschap, te gebruiken als een 'managementtool'.

De doorstroming van informatie en communicatie verloopt in kleine ondernemingen vaak zeer informeel. Deze informele wijze van communiceren kan in KMO's toch voldoende efficiënt verlopen omwille van de geringe omvang en het beperkte aantal niveaus van hiërarchie binnen deze ondernemingen. Tot slot gebeurt de bewaking van het internecontrolesysteem meestal volledig door de eigenaar van de onderneming. Hij behoudt het overzicht op zijn onderneming en ziet zo snel waar en wanneer hij moet ingrijpen. Hierbij moet hij steeds rekening houden met een aantal beperkingen van het systeem. Zo is het noodzakelijk dat hij steeds kosten tegen baten afweegt en moet hij rekening houden met de mogelijkheid tot collusie en managementfraude.

Hoofdstuk 5 is gebaseerd op een aantal interviews met accountants en revisoren. Zij geven hun mening over het nut en praktische mogelijkheden van interne controle bij KMO's. Hier komt naar voor dat in de praktijk bedrijfsleiders van kleine en middelgrote ondernemingen zeer weinig aandacht besteden aan een goed systeem van interne controle. De belangrijkste reden hiervoor is dat men algemeen vindt dat een internecontrolesysteem te duur is en het geen onmiddellijk resultaat met zich meebrengt.

In het laatste hoofdstuk wordt een algemeen besluit van deze eindverhandeling geformuleerd. Hierin komt nogmaals tot uiting dat interne controle bij kleine en middelgrote ondernemingen meestal op een informele wijze georganiseerd is. KMO's beschikken naar eigen mening niet over voldoende middelen om een systeem van interne controle volledig te documenteren. Zij zien er ook niet meteen zelf het nut van in. Interne controle wordt binnen kleine organisaties voornamelijk verkregen door de controles die de

bedrijfsleider zelf uitvoert. Tenslotte worden in dit laatste hoofdstuk een aantal vragen voor verder onderzoek geformuleerd.

## INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf .....	i
Samenvatting.....	ii
Lijst van tabellen en figuren .....	viii
<b>1 Probleemstelling .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situering praktijkprobleem .....	1
1.2 Onderzoeksofzet .....	2
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag .....	2
1.2.2 Deelvragen .....	3
1.2.3 Overzicht van de gevolgde werkwijze.....	4
<b>2 Definitie en doel van interne controle .....</b>	<b>6</b>
2.1 Situering .....	6
2.2 Enkele definities van interne controle.....	7
2.2.1 Definitie volgens het IIA .....	8
2.2.2 Definitie volgens COSO .....	10
2.2.3 Andere definities.....	11
2.3 Doel van interne controle .....	13
2.4 Soorten en middelen voor interne controle .....	14
2.4.1 Risicobeoordeling.....	14
2.4.2 Soorten van interne controle.....	16
2.4.2.1 Preventieve en repressieve maatregelen .....	16
2.4.2.2 Middelen voor controle.....	19
2.4.3 Begrippen .....	20
<b>3 Kleine en middelgrote ondernemingen.....</b>	<b>23</b>
3.1 Afbakening van het begrip KMO .....	23
3.1.1 Kwantitatieve definities .....	24
3.1.2 Kwalitatieve benadering .....	27
3.1.2.1 Centrale rol van de eigenaar.....	27
3.1.2.2 Bedrijfscultuur .....	29
3.1.2.3 Beperkte beschikbare middelen.....	29
3.1.2.4 Beroep op extern advies .....	30
3.1.2.5 Afwezigheid machtspositie.....	31
3.2 Variëteit binnen kleine ondernemingen.....	32
3.2.1 De sector waarbinnen de onderneming actief is .....	32
3.2.2 Eigenaars en hun motivatie .....	33
3.2.3 Fase van ontwikkeling.....	33
3.3 Sociaal-economische betekenis.....	34
3.3.1 In Europa.....	34
3.3.2 In België.....	36

3.3.2.1	Belang van kleine ondernemingen.....	36
3.3.2.2	Indeling per sector .....	38
<b>4</b>	<b>Beoordeling van het Internecontrolesysteem bij KMO's .....</b>	<b>39</b>
4.1	Onderzoekstandaarden.....	40
4.2	Te evalueren componenten.....	41
4.2.1	Controleomgeving .....	43
4.2.1.1	Houding van de bedrijfsleiding .....	44
4.2.1.2	Administratieve structuur .....	45
4.2.1.3	Personeel .....	46
4.2.2	Risico-evaluatie .....	48
4.2.3	Controleactiviteiten .....	49
4.2.3.1	Functiescheidingen.....	50
4.2.3.2	Opvolging van budgetten.....	51
4.2.3.3	Anti-diefstal-maatregelen .....	53
4.2.4	Informatie en communicatie .....	53
4.2.5	Bewaking .....	54
4.3	Beperkingen van het internecontrolesysteem .....	56
4.3.1	Kosten-batenanalyse.....	56
4.3.2	Collusie.....	57
4.3.3	Managementfraude .....	57
4.3.4	Tijdelijk buiten werking zijn van het systeem .....	59
<b>5</b>	<b>De mening van de accountant en de revisor.....</b>	<b>60</b>
5.1	De externe accountant .....	61
5.1.1	Het nut van interne controle voor KMO's.....	61
5.1.2	Advies van de accountant.....	62
5.1.3	Het gebruik van ratio's.....	65
5.1.4	Verantwoordelijkheid van de onderneming .....	66
5.2	De revisor.....	68
5.2.1	Redenen voor minder interne controle bij KMO's .....	68
5.2.2	Nut van een formeel internecontrolesysteem .....	69
5.2.3	Mogelijkheden voor de KMO .....	69
5.3	Besluit van de praktijkstudie .....	71
<b>6</b>	<b>Conclusies .....</b>	<b>73</b>
6.1	Algemeen besluit.....	73
6.2	Vragen voor verder onderzoek.....	77
	<b>Lijst met geraadpleegde werken .....</b>	<b>79</b>
	<b>Bijlagen</b>	



## LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

### Tabellen

Tabel 1: Normen voor de bepaling van de grootte van een onderneming .....	26
Tabel 2: Structuur van ondernemingen per land in 2000 .....	35
Tabel 3: Aantal werkgevers en aantal arbeidsplaatsen in België eind 2003 .....	37

### Figuren

Figuur 1: Overzicht van controles .....	7
Figuur 2: Grafiek kosten-foutkans.....	15
Figuur 3: Waardekringloop .....	18
Figuur 4: Aantal werkgevers en aantal arbeidsplaatsen in België eind 2003 .....	37
Figuur 5: Piramide met componenten van de interne controle .....	42

## **1 PROBLEEMSTELLING**

Dit eerste hoofdstuk vormt een inleiding tot deze eindverhandeling. Eerst wordt het praktijkprobleem gesitueerd, vervolgens zal het onderzoeksopzet verduidelijkt worden.

### **1.1 Situering praktijkprobleem**

Een belangrijk aandeel van de Belgische economie is afhankelijk van de zogenaamde kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Van alle Belgische ondernemingen is meer dan 97% van deze vorm. Bovendien zorgen KMO's voor meer dan 42% van de arbeidsplaatsen in België (RSZ, 2004). Het is voor ons land dan ook belangrijk dat de leiding van deze KMO's goede beslissingen neemt. Om deze beslissingen te nemen, hebben de managers van kleine en middelgrote ondernemingen nood aan betrouwbare en relevante informatie. Kwalitatief hoogstaande informatie is essentieel binnen elke organisatie (Ribbers, 2003).

De aanwezigheid van een internecontrolesysteem is een noodzakelijke voorwaarde voor betrouwbare managementinformatie. Deze informatie wordt gebruikt om de organisatie te sturen en te doen functioneren. De grootte van een onderneming heeft een belangrijk effect op de mogelijkheden van interne controle (Arens et al., 2003). Grote ondernemingen hebben vaak een aparte afdeling 'Interne Audit', bij KMO's vinden we deze afdeling echter veel minder vaak terug (Wullaert, 1992). Kleinere ondernemingen hebben in het algemeen een zwakke interne controle en administratieve organisatie.

Elke onderneming heeft verschillende controles. Elke onderneming heeft dus ook een internecontrolesysteem (Mercken, 2004). Het nut van een goed uitgewerkt systeem van interne controle is echter niet altijd onmiddellijk zichtbaar voor de bedrijfsleiding van kleine en middelgrote ondernemingen. Toch zouden zij voldoende belang moeten hechten

aan hun interne controle. Zij hebben nood aan betrouwbare informatie om juiste beslissingen te kunnen nemen en zo de goede werking van de onderneming te garanderen. Een internecontrolesysteem zorgt ervoor dat de informatie die managers krijgen betrouwbaar en relevant is. Kleine ondernemingen hebben meestal geen audit, noch intern, noch extern. Hun internecontrolesysteem is vaak informeel en zwak gedocumenteerd. Het risicomanagement in deze ondernemingen gebeurt meestal niet systematisch.

De interne controle in grote ondernemingen is meestal goed georganiseerd en gedocumenteerd. Deze ideale situatie komt echter niet vaak voor in kleine ondernemingen (Ribbers, 2003). In deze eindverhandeling zullen we ons verdiepen in het internecontrolesysteem van KMO's.

## **1.2 Onderzoeksopzet**

Omdat 'het internecontrolesysteem van KMO's' een vrij ruim onderwerp is, zullen we eerst de centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek formuleren. Deze vraag wordt daarna opgesplitst in verschillende deelvragen. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt besproken hoe we een antwoord trachten te vinden op deze vragen.

### **1.2.1 Centrale onderzoeksvraag**

Zoals reeds gezegd, zullen we ons in deze eindverhandeling toespitsen op het internecontrolesysteem van kleine en middelgrote ondernemingen. We willen nagaan in hoeverre KMO's in België over een uitgewerkt systeem van interne controle beschikken en hoe dit systeem georganiseerd is. Dit gebeurt aan de hand van een grondige literatuurstudie. Deze studie zal op het einde getoetst worden aan de praktijk door middel

van een bevraging van bevoorrechtte getuigen. Langs deze weg zullen we proberen een antwoord te vinden op volgende centrale onderzoeksvraag:

**“Hoe is het internecontrolesysteem georganiseerd in Belgische kleine en middelgrote ondernemingen?”**

### **1.2.2 Deelvragen**

Om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag, zal eerst geschetst worden wat interne controle is en hoe we KMO's kunnen beschrijven. Wanneer deze twee onderwerpen samengevoegd worden, kunnen we een aantal deelproblemen formuleren. Door een antwoord te zoeken op de verschillende deelvragen, zal de ruim omschreven centrale onderzoeksvraag beantwoord worden. Volgende deelvragen kunnen geformuleerd worden:

- In hoeverre is er een expliciet internecontrolesysteem aanwezig bij KMO's?
- Zijn KMO's zich bewust van het belang en het nut van een goed systeem van interne controle?
- Met welke problemen worden kleine ondernemingen geconfronteerd bij het opzetten van een internecontrolesysteem?
- Welke specifieke kenmerken van kleine en middelgrote ondernemingen zorgen voor deze problemen?
- Welke problemen ondervinden KMO's bij het uitvoeren van interne controle?
- Zijn er speciale kenmerken van kleine organisaties die zorgen voor deze moeilijkheden?
- Welke mogelijkheden heeft een KMO om te zorgen voor goede interne controle?

### **1.2.3 Overzicht van de gevolgde werkwijze**

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de opbouw van deze eindverhandeling. Voor elk hoofdstuk wordt aangegeven waarover het handelt en welke onderzoeksmethodologie gebruikt werd.

Na dit overzicht wordt in hoofdstuk twee gestart met de omschrijving van interne controle. Op basis van een literatuurstudie bespreken we verschillende definities die gehanteerd worden. We gaan in op het doel van interne controle en bespreken hoe dit doel bereikt kan worden. Er wordt ingegaan op risicobeoordeling en de middelen om controle uit te voeren. Op het einde van het hoofdstuk worden een aantal begrippen uitgelegd die gerelateerd zijn aan interne controle.

In hoofdstuk 3 wordt een algemeen beeld van een KMO geschetst aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve criteria. In dit hoofdstuk komen gelijkenissen en verschilpunten van KMO's tot uiting zoals ze in de literatuur besproken worden. Op het einde van dit hoofdstuk wordt aan de hand van cijfergegevens van het 'Observatory of European SMEs' en de RSZ het belang van kleine ondernemingen in Europa en België verduidelijkt.

Interne controle en KMO's worden in hoofdstuk 4 voor een eerste keer met elkaar verbonden. Dit hoofdstuk is volledig gebaseerd op relevante literatuur. Eerst zullen we de onderzoekstandaarden bespreken, zoals deze gelden voor de controle van een kleine onderneming. Vervolgens komen componenten van interne controle aan bod die geëvalueerd zullen worden. Voor elk van deze componenten wordt aangegeven welke problemen en moeilijkheden KMO's ondervinden. Er wordt ook telkens aangehaald welke kenmerken van kleine organisaties verantwoordelijk zijn voor deze moeilijkheden en welke mogelijkheden er zijn voor KMO's om toch te zorgen voor een minimum aan interne controle. Tenslotte zal ingegaan worden op de beperkingen van een internecontrolesysteem.

Hoofdstuk 5 bevat de resultaten van een bevraging van bevoorrechte getuigen. We hebben gekozen voor een vijftal interviews met accountants en bedrijfsrevisoren. We kozen personen die werkzaam zijn in relatief kleine kantoren omdat zij een belangrijke adviesfunctie vervullen voor kleine en middelgrote ondernemingen. Er wordt ingegaan op elementen die reeds in hoofdstuk 4 aan bod kwamen. Op deze manier kunnen we aangeven in hoeverre literatuur en praktijk met elkaar overeen komen.

In het laatste hoofdstuk worden tot slot een algemeen besluit en vragen voor verder onderzoek geformuleerd.

## **2 DEFINITIE EN DOEL VAN INTERNE CONTROLE**

In dit hoofdstuk zullen we proberen het begrip 'interne controle' nauwkeurig te omschrijven. Iedereen heeft een eigen beeld van wat onder controle valt. Daarom willen we hier precies afbakenen wat in deze tekst begrepen moet worden onder een internecontrolesysteem.

Eerst zullen we trachten interne controle te situeren tussen andere controles die een invloed hebben op de onderneming. Vervolgens zullen een aantal definities van interne controle aangehaald worden. Deze definities worden besproken en vergeleken. Daarna wordt kort ingegaan op het doel van interne controle. Tot slot worden verschillende soorten en middelen van interne controle vermeld.

### **2.1 Situering**

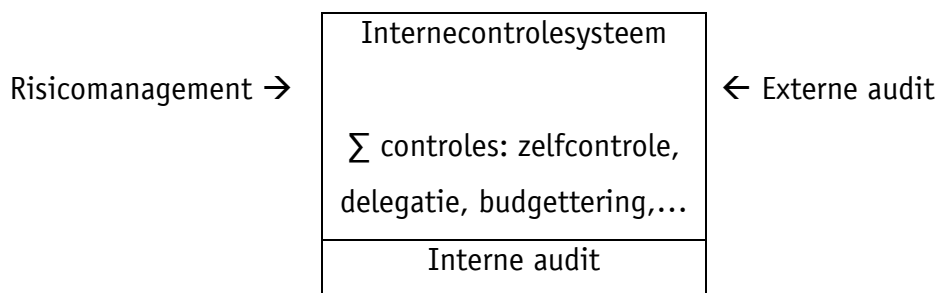
Het opzetten van een degelijk internecontrolesysteem is de verantwoordelijkheid van het management (Dries et al., 2001). Het systeem van interne controle bestaat uit de som van verschillende controles. Bovendien wordt het beïnvloed door de interne audit, de externe audit en het risicomanagement. De interne audit kunnen we zien als het sluitstuk van het internecontrolesysteem. Aangezien de rechtstreekse supervisie door hiërarchische meerderen, de administratieve organisatie en de financiële rapportering van de onderneming worden omschreven als controle-elementen van eerste orde, wordt de interne audit vaak aangeduid als een controle van tweede orde.

Een onderneming kent dus verschillende soorten controles. We kunnen een onderscheid maken tussen zelfcontrole, internecontroleprocedures en externe audit (Beek et al., 2003). Bij de procedures van interne controle en externe audit controleert een persoon andere personen, transacties en gegevens. Wanneer ieder zijn eigen werkzaamheden en activiteiten

controleert, spreekt men van zelfcontrole. Deze zelfcontrole kan men zien als een onderdeel van het internecontrolesysteem.

Externe controle, ook externe audit genoemd, maakt geen deel uit van het internecontrolesysteem. Deze externe controle kan wel het systeem van interne controle beïnvloeden. De externe controle wordt uitgevoerd door personen die onafhankelijk zijn van de geauditeerde onderneming (Dries et al., 2001). Deze controle gebeurt op basis van een contract of omwille van wettelijke bepalingen. Het opzetten van het internecontrolesysteem daarentegen is bijna uitsluitend onderworpen aan zelfregulering en niet zozeer aan overheidsregulering. Men kan zich wel baseren op een aantal principes die in corporate governance codes worden geformuleerd (Code Lippens, 2004 en Code Buysse, 2005).

De verschillende controles worden in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



**Figuur 1: Overzicht van controles**

**Bron: Mercken, 2003**

## **2.2 Enkele definities van interne controle**

Interne controle is een proces dat dagelijks werkzaam is binnen een onderneming (Groffils, 1994). De organisatie van het internecontrolesysteem is één van de verantwoordelijkheden van het management. Interne controle kan niet gezien worden als een doel op zich, maar is



wel een middel om ervoor te zorgen dat bepaalde ondernemingsobjectieven worden verwezenlijkt. Deze objectieven kunnen van operationele en van financiële aard zijn.

Er bestaan verschillende definities van interne controle. Het kan tot verwarring leiden wanneer niet iedereen dezelfde definitie hanteert. Hieronder worden een aantal definities geformuleerd zoals die worden gehanteerd door professionele organisaties.

### **2.2.1 Definitie volgens het IIA**

Volgens het *'Institute of Internal Auditors'* (IIA, 1998) is interne controle het volgende<sup>1</sup>:

“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 of programs.

A control is any action taken by management to enhance the likelihood that established objectives and goals will be achieved. Management plans, organizes, 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, organizing, and directing by management.”

Volgens het IIA omvat de interne controle dus het organisatieplan en alle maatregelen en methodes die door een onderneming genomen worden. Deze maatregelen en procedures

---

<sup>1</sup> Het *'Institute of Internal Auditors'*, afgekort IIA, werd in 1941 opgericht. Het ziet zichzelf als een spreekbuis naar de wereld toe in verband met het beroep van interne auditoren. Wereldwijd wordt het IIA gezien als professionele leider op gebied van certificatie, opleidingen en onderzoek met betrekking tot het interne auditorberoep.

hebben tot doel de juistheid en betrouwbaarheid van de financiële en operationele informatie te vrijwaren; de naleving van de ondernemingsdoelstellingen, procedures, wetgeving, reglementen en afgesloten contracten te bewerkstelligen; de activa te beveiligen en fraude te voorkomen; de efficiëntie van operaties te verzekeren en tot slot de vastgelegde ondernemingsdoelstellingen te bereiken en de opvolging van de beleidsbeslissingen te verzekeren.

Tot deze maatregelen en methodes gericht op de interne controle in de onderneming behoren de zelfcontrole door de werknemers, de rechtstreekse supervisie door de hiërarchische meerderen, de administratieve organisatie en de interne procedures, de budgettering en de interne financiële en managementsrapportering (Dries et al, 2001). Dit geheel noemt men het internecontrolesysteem van de onderneming.

Uit deze definitie van het IIA blijkt dat het internecontrolesysteem zodanig moet worden opgemaakt dat de objectieven van het topmanagement worden bereikt. Bij het opstellen van de maatregelen moet men steeds rekening houden met volgende aspecten. De baten van de maatregelen moeten de kosten (of het potentieel risico) overtreffen, zoniet zijn de regels inefficiënt. Er moeten ook maatregelen voorzien worden voor niet-routinematige transacties, en dit voor zowel de financiële en boekhoudkundige transacties als voor de operationele transacties. Heimelijke verstandhoudingen tussen personeelsleden kunnen vele internecontrolemaatregelen omzeilen. Verder zijn menselijke factoren soms de oorzaak dat controlemaatregelen niet voldoende werken. Het afkerig staan ten opzichte van controle, vast benoemd personeel en dergelijke meer kunnen er voor zorgen dat de voorziene maatregelen niet effectief zijn (Deckers en Van Kollenburg, 1998).

### 2.2.2 Definitie volgens COSO

Het *'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission'* is een groep van diverse accountingorganisaties<sup>2</sup>. Zij publiceerde in 1992 een belangrijke studie over interne controle. In hun rapport wordt interne controle als volgt gedefinieerd:

"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."

Deze definitie bevat een viertal fundamentele concepten (Dries et al., 2001). Vooreerst is interne controle een *proces*. Het is een middel om een aantal doelstellingen te bereiken, maar het is geen doelstelling op zichzelf. Het is daarenboven geen eenmalige gebeurtenis maar een continu proces, dat in de organisatie ingebakken moet zitten. De businessprocessen in een organisatie worden gemanaged door de basismanagementprocessen: plannen, organiseren, leiden, coördineren en controleren. Interne controle is dus zelf één van de ondernemingsprocessen en is geïntegreerd in alle andere processen. Het management moet bovendien zelf een actieve rol spelen in de bewaking van het internecontrolesysteem.

Vervolgens wordt duidelijk gesteld dat interne controle ruimer moet gezien worden dan procedurehandleidingen en formulierenstromen, maar dat het *uitgevoerd wordt door alle*

---

<sup>2</sup> Het *'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission'*, ook wel COSO genoemd, werd in 1985 opgericht. Het is een organisatie die probeert de kwaliteit van financiële rapportering te verbeteren door ethiek, effectieve interne controles en corporate governance aan te moedigen. De organisatie werkt samen met de *'American Accounting Association'*, het *'American Institute of Certified Public Accountants'*, *'Financial Executives Internationale'*, het *'Institute of Internal Auditors'* en het *'Institute of Management Accountants'*.

*mensen van de organisatie*. Alle medewerkers (zowel de raad van bestuur, het management als de werknemers) moeten hun verantwoordelijkheden en hun bevoegdheidslimieten kennen. Daarnaast moet duidelijk onderlijnd worden dat interne controle enkel *een redelijke zekerheid en geen absolute zekerheid* kan verschaffen omtrent de verwezenlijking van de ondernemingsdoelstellingen.

Tenslotte lezen we dat interne controle *gericht is op de verwezenlijking van doelstellingen* die ingedeeld kunnen worden in één of meer onderscheiden, doch overlappende categorieën. COSO onderkent drie groepen doelstellingen. De eerste groep omvat de werking of de activiteiten van de organisatie. Dit houdt verband met het effectief en efficiënt gebruik van de ondernemingsmiddelen. De tweede doelstelling is gerelateerd aan de financiële verslaggeving. Interne controle moet zorgen voor de totstandkoming van betrouwbare te publiceren financiële staten. De derde doelstelling heeft betrekking op de naleving van de geldende wetten en reglementen (Huygens, 2003).

### **2.2.3 Andere definities**

De twee definities die in de vorige paragrafen werden aangehaald, zijn de meest gebruikte. De definitie van COSO wordt steeds meer gebruikt door internationale beroepsorganisaties (Dries et al., 2001). Zo werd deze definitie van interne controle in 1995 opgenomen in de auditnormen van het AICPA ('American Institute of Certified Public Accountants'). De formulering die sinds 1949 gold, viel hierdoor weg. We vinden echter nog een aantal andere definities bij andere beroepsorganisaties. Bijna elk land heeft zijn eigen beroepsorganisatie voor de controle van ondernemingen. We zullen enkel nog de definitie van interne controle vermelden, zoals het door het Instituut der Bedrijfsrevisoren wordt geformuleerd. Het IBR is de Belgische equivalent van het AICPA.

In haar vademecum met plichten en normen, formuleert het Instituut der Bedrijfsrevisoren (2001) volgende definitie voor 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.”

Wanneer de verschillende definities met elkaar vergeleken worden, merken we een aantal gelijkenissen op. Zo komt naar voor dat het methodes en procedures betreft die *door leidinggevende organen worden uitgewerkt*. Deze procedures en methodes hebben tot *doel* de bezittingen van de onderneming te beschermen; de betrouwbaarheid van de gegevens te verhogen; de efficiëntie binnen de onderneming te verhogen en als laatste moeten zij er mee voor zorgen dat de beleidslijnen worden gevolgd. Tenslotte is interne controle een controle *ten behoeve van de ondernemingsleiding*.

Als we bovenstaande gegevens samenvoegen, kan volgende definitie geformuleerd worden: Interne controle is een controle in opdracht van de bedrijfsleiding, aan de hand van procedures en maatregelen die uitgewerkt worden door leidinggevende organen. Deze maatregelen en procedures dienen tot de bescherming van de bezittingen, de verhoging van de betrouwbaarheid van de gegevens, de bevordering van de efficiëntie en de naleving van de beleidslijnen.

## 2.3 Doel van interne controle

Interne controle moet geschieden omdat mensen fouten kunnen maken en systemen onvolkomenheden kunnen vertonen (Ribbers, 2003). Wanneer we kijken naar de mensen binnen een onderneming, zien we dat er delegatie en arbeidsverdeling plaatsvindt. Deze twee elementen zorgen ervoor dat controle noodzakelijk is. Mensen kunnen namelijk zowel bewust als onbewust fouten maken, interne controle zorgt ervoor dat deze gemaakte fouten opgespoord kunnen worden. Ook systemen en computers kunnen gebreken vertonen die opgemerkt moeten worden. Systemen falen door technische fouten, maar ook door het bewust ingrijpen van mensen. In het tweede geval is het nog belangrijker dat dit opgemerkt wordt door het internecontrolesysteem omdat het dan om fraude gaat.

Interne controle is een steeds breder wordend begrip. In de huidige bedrijfswereld heeft interne controle vier doelstellingen (Beek et al., 2003). Zij heeft tot doel de *effectiviteit en efficiëntie* van de bedrijfsvoering te verhogen. Zij zorgt voor relatief hoge *betrouwbaarheid* van de financiële informatievoorziening. De derde doelstelling is de *naleving van wetten en regelgeving* te garanderen. Tenslotte *bewaakt zij de waarden* van de organisatie.

De interne controle mag dus niet gezien worden als een einddoel. De controleresultaten zijn steeds het uitgangspunt voor één of meerdere nieuwe bedrijfshandelingen (Paemeleire, 1975). De onderneming is een georganiseerd systeem met nauwkeurig omschreven doelstellingen. Deze moeten verwezenlijkt worden door de aanwending van mensen en middelen. Om de doelstellingen te verwezenlijken wordt meestal beroep gedaan op een reeks van maatregelen zoals het aanwerven van bekwaam personeel en/of het opleiden van personeel, het afbakenen van bevoegdheden, het doorvoeren van functiescheidingen, het nauwkeurig bepalen van de beleidspolitiek, het verzorgen van betrouwbare communicatietechnieken en het gebruik van een passend rekeningenstelsel.

Van het systeem van interne controle wordt verwacht dat het kan inspelen op zes categorieën van algemene risico's (Huygens, 2003). Deze categorieën omvatten (1) een waardeverlies van het merk, inclusief reputatie en competitiviteit; (2) belangrijke onderbrekingen van operaties; (3) ondoeltreffendheid bij het uitwerken van strategieën; (4) verlies als gevolg van ongegronde beslissingen; (5) verlies ten gevolge van diefstal, fraude of verduistering; en tenslotte (6) onbetrouwbare financiële informatie en beheer.

## **2.4 Soorten en middelen voor interne controle**

In deze paragraaf wordt ingegaan op de risicobeoordeling en soorten van interne controle. Tot slot worden ook een aantal begrippen uitgelegd die bij interne controle kunnen voorkomen.

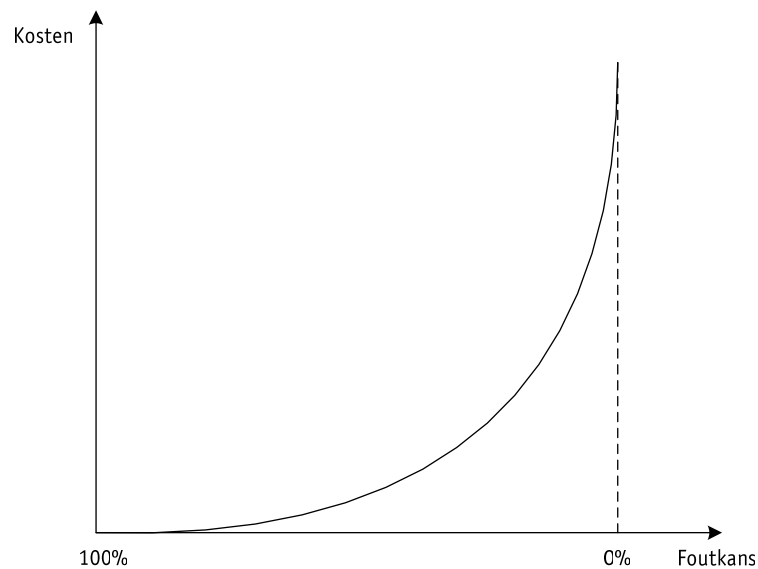
### **2.4.1 Risicobeoordeling**

Elke organisatie wordt geconfronteerd met risico's in elk van haar geledingen. Het is de taak van het management om te bepalen welk risiconiveau aanvaardbaar is, aangezien risico nooit volledig uitgesloten kan worden (Applegate en Wills, 1999). Het blijft evenwel de verantwoordelijkheid van het management om alle mogelijke risico's te identificeren en te evalueren of het huidige risiconiveau aanvaardbaar is. Indien dit niet het geval zou zijn, moeten extra controlemaatregelen worden ingevoerd.

Het onderkennen en analyseren van risico's is een voortdurend proces en een wezenlijk element van een effectief internecontrolesysteem (Dries et al., 2001). Zowel risicoanalyse als risico-identificatie zijn van belang. Bij de identificatie van risico's moet rekening worden gehouden met zowel externe als interne factoren. Volgende factoren kunnen als extern beschouwd worden: technologische ontwikkelingen met een invloed op de timing van het

onderzoeks- en ontwikkelingsdepartement, productieproces en dienst na verkoop, toegenomen concurrentie, nieuwe wetgeving,... Als belangrijkste interne factoren kunnen we de vaardigheden en kennis van het aanwezige personeel aanhalen. Bij de risicoanalyse wordt een schatting gemaakt van de materialiteit en van de kans dat de risico's zich zullen voordoen. Tenslotte worden de maatregelen die genomen kunnen worden wanneer een risico zich voordoet, kritisch geëvalueerd.

Als de risico's bepaald zijn, gaat men de gevolgen van deze risico's afwegen tegen de kosten van de maatregelen die deze risico's beperken (Ribbers, 2003). Zoals in figuur 2 te zien is, stijgen de kosten indien men de foutkans wil beperken. Het management zal de optimale foutkans voor het bedrijf laten afhangen van de gevolgen van de fouten en de economische gevolgen van de maatregelen. Dit zal er onder andere voor zorgen dat er in sommige delen van de organisatie meer controle aanwezig is dan in andere delen. Om de risico's te beperken kunnen zowel preventieve als repressieve maatregelen gebruikt worden. Deze maatregelen worden hieronder besproken.



**Figuur 2: Grafiek kosten-foutkans**

**Bron: Ribbers, 2003**



## 2.4.2 Soorten van interne controle

Hieronder wordt eerst ingegaan op het verschil tussen preventieve en repressieve maatregelen. Er worden ook telkens een aantal voorbeelden gegeven. Vervolgens worden verschillende middelen voor controle besproken.

### 2.4.2.1 Preventieve en repressieve maatregelen

Preventieve controles richten zich op het *voorkomen* van verliezen, ontvreemdingen en fouten. Repressieve controles hebben tot doel verliezen, ontvreemdingen en fouten *op te sporen nadat ze zich hebben voorgedaan*. Preventieve maatregelen moeten steeds aangevuld worden met repressieve maatregelen (Groffils, 1999). De repressieve maatregelen, ook constaterende maatregelen genoemd, dienen om vast te stellen of de preventieve maatregelen het beoogde doel hebben behaald.

De preventieve maatregelen bestaan onder andere uit doelen en normen, dit zijn eigenlijk de budgetteringssystemen. Verder zijn er procedures en procedurebeschrijvingen; functiescheidingen en een beschrijving van de organisatiestructuur.

Vooraf de functiescheidingen zijn heel belangrijk (Ribbers, 2003). Het doel van de functiescheidingen is te voorkomen dat één persoon een volledige cyclus van een activiteit kan beheersen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen vijf essentiële functies (Wilmots, 2002). Ten eerste is er de *beheersfunctie*, deze oefent beheersmacht uit over de goederen en geldmiddelen, maar zij heeft deze niet in bewaring. Verder zijn deze functionarissen bevoegd om de onderneming te binden ten opzichte van derden. Voorbeelden van deze functie zijn de inkoop en de verkoop. De personen die deze bevoegdheid bekleden, kunnen transacties goedkeuren (De Samblanx, 1994). Vervolgens is er sprake van een *bewaarfunctie*, deze functie bewaart goederen en geldmiddelen. Zij mag

enkel goederen en geld in ontvangst nemen of afgeven wanneer zij hiervoor een machtiging heeft gekregen van een beheersfunctie. De magazijnier en kassier zijn voorbeelden van deze functie. De derde functie is de *registrerende functie*. Hieronder verstaan we functies die ervoor zorgen dat informatieverwerking onafhankelijk gebeurt van beheersing en bewaring. Een voorbeeld van deze functie is de boekhouding (Wilmots, 2002). Er is ook steeds een *uitvoerende functie* aanwezig. Dit zijn alle waardetoevoegende werkzaamheden. Voorbeelden van deze functie zijn werknemers die goederen produceren, maar ook de bedienden die bestellingen plaatsen. Tot slot is er nog de *controlerende functie*, deze functie controleert alle bovenstaande functies. Deze functie verzorgt het nazicht van uitgevoerde taken. De controlerende functie is verspreid over de hele organisatie (De Samblanx, 1994).

Repressieve controles zijn controles achteraf. Dit wil zeggen controles na de uitvoering van werkzaamheden, controles op het resultaat (De Samblanx, 1994). Het natellen van de kas is een voorbeeld van een repressieve controle. Verschillende andere repressieve maatregelen kunnen afgeleid worden uit de waardekringloop (Ribbers, 2003) die wordt weergegeven in figuur 3. In deze waardekringloop vinden we namelijk een aantal kwantitatieve verbanden terug. De kringloop geeft een circulatieproces weer van geld-goederen-geld. We kunnen hier een aantal verbandscontroles op toepassen (Beek et al., 2003). Deze controles zullen in paragraaf 2.4.2.2 *Middelen voor controle* verder uitgelegd worden.



#### **2.4.2.2 Middelen voor controle**

Er bestaan verschillende middelen om controle uit te voeren. Deze middelen worden zowel bij de interne als de externe controle toegepast. Hieronder volgt een korte beschrijving van de meest courante middelen voor de interne controle.

Door toepassing van *verbandcontrole*, maakt men gebruik van onderlinge relaties tussen grootheden (Beek et al., 2003). Deze relaties kunnen afgeleid worden uit de waardekringloop die vroeger al werd aangehaald. De verbandscontrole maakt gebruik van cijfergegevens (De Lembre et al., 1978). Een voorbeeld is het nagaan van het eindsaldo van de post handelsdebiteuren. Het werkelijke eindsaldo moet gelijk zijn aan het beginsaldo vermeerderd met het totaal van de verkoopfacturen en verminderd met de ontvangen betalingen.

Een tweede middel is de toepassing van *cijferbeoordelingen* (Beek et al., 2003). Hierbij zal men cijfers vergelijken met een vooraf vastgestelde norm. Men kijkt naar onderlinge verbanden over een bepaalde periode, maar ook naar de ontwikkeling tijdens een aantal jaren. Wanneer er andere afwijkingen zijn dan diegene die men verwacht, zullen deze verder onderzocht worden. Tijdens de cijferbeoordeling verricht men een bedrijfseconomische analyse van het cijfermateriaal (Paemeleire, 1975). Deze cijferbeoordelingen zouden kunnen gebeuren aan de hand van horizontale en verticale analyses van de balans en door middel van de berekening van financiële ratio's (Limère, 2001).

De derde soort controle is *aanwezigheidscontrole*. Bij deze controle stelt men de waarde van bepaalde balansposten vast op een bepaald tijdstip (Beek et al., 2003). Men controleert of de fysische voorraad overeenkomt met de geregistreerde cijfers. Men kijkt of het personeelsbestand gelijk is aan het effectieve personeel. Ook het natellen van het geld in kas behoort tot de aanwezigheidscontrole.

Een laatste middel dat hier besproken wordt, is de *ontstaanscontrole*. Bij ontstaanscontrole gaat men uit van een boeking en probeert men terug te gaan naar de oorspong van deze boeking (Arens et al., 2003). Men gaat de regelmatigheid van registraties van posten na. Dit kan men onder andere doen voor de vaste activa. Er wordt nagegaan of de nodige documenten die de transactie autoriseren aanwezig zijn en of ze ondertekend zijn door de bevoegde personen. We denken hier bijvoorbeeld aan een afschrijvingstabel voor de vaste activa.

### **2.4.3 Begrippen**

Bij het opzetten en uitvoeren van een internecontrolesysteem wordt gebruik gemaakt van verschillende begrippen. Deze termen zullen in deze paragraaf besproken worden.

We beginnen met een onderscheid te maken tussen directe en indirecte controle. Onder *directe controle* verstaan we een controle op de uitvoering van een opdracht (Beek et al., 2003). Directe controle wordt ook wel uitvoeringscontrole genoemd. Indien de controle zich toespitst op het resultaat van een handeling, spreekt men van een resultaatscontrole of *indirecte controle* (De Samblanx, 1994).

Vervolgens kan men het verschil vaststellen tussen formele controle en materiële controle. Controle op de juiste verwerking van informatie, het nagaan of aan gestelde voorschriften omtrent procedures in het kader van het administratieve beleid voldaan is, noemt men *formele controle* (Ribbers, 2003). Bij een formele controle wordt dus onderzocht of alle voorschriften, instructies, procedures en rekenregels werden nageleefd (Dries et al., 2001). Controles op de aanwezigheid van bewijsstukken en de rekenkundige juistheid van boekingen en berekeningen vallen hieronder. Het nagaan of alle betalingsdocumenten de handtekening dragen van de gemachtigde personen is een ander voorbeeld van formele controle. In een *materiële controle* onderzoekt men de materiële juistheid, de juiste inhoud

van de handeling (Beek et al., 2003). Er wordt nagegaan of de geverifieerde handeling of rekening beantwoordt aan de doelstellingen van de onderneming (onder andere de strategie), of ze in het kader hiervan verantwoord is en of de boekhoudkundige registratie beantwoordt aan de werkelijkheid (Dries et al., 2001). De materiële controle gaat dus de bedrijfseconomische verantwoording van handelingen en verrichtingen na (Paemeleire, 1975).

Een volgend onderscheid dat gemaakt kan worden, is het onderscheid tussen positieve en negatieve controle. In het geval van *positieve controle* wordt nagegaan of alles wat geboekt is, juist en verantwoord is (Ribbers, 2003). Positieve controle is dus gericht op juistheid, tijdigheid en voornamelijk toelaatbaarheid van boekingen. Men gaat na of wat geboekt is, wel geboekt mocht worden (Beek et al., 2003). Juistheidscontrole en rechtmatigheidscontrole zijn dan ook synoniemen van positieve controle (Dries et al., 2001). Wanneer men een *negatieve controle* uitvoert, test men of de werkelijkheid wel in zijn totaliteit is opgenomen. Een synoniem van negatieve controle is dan ook volledigheidscntrole (Dries et al., 2001). De negatieve controle richt zich voornamelijk op volledigheid, naast juistheid en tijdigheid. Men gaat na of alles wat geboekt moest worden, effectief geboekt is (De Lembre et al., 1978). Bij de controle van debiteuren, ontvangsten en opbrengsten grijpt men meestal naar negatieve controles omdat hier het aspect volledigheid het belangrijkste is. Tijdens de controle van crediteuren, uitgaven en kosten zal men doorgaans meer gebruik maken van positieve controles. Hier is vooral de juistheid van groot belang (Ribbers, 2003).

Ten vierde kan een onderscheid gemaakt worden tussen detailcontrole en totaalcontrole. Boekingen kunnen post per post gecontroleerd worden of globaal door de totalen van gelijksoortige groepen gegevens te vergelijken (bijvoorbeeld aankopen, verkopen en voorraden) (Arens et al., 2003). Bij *detailcontrole* wordt elke post in de jaarrekening individueel gecontroleerd. Elke transactie wordt dus afzonderlijk gecontroleerd (Beek et al., 2003). Deze zorgt voor een grote mate van zekerheid over de juistheid van alle posten afzonderlijk. Bij *totaalcontrole* worden groepen gelijksoortige posten op één of andere

manier samengevoegd tot totalen, die vergeleken worden met controletotalen die langs een andere weg uit dezelfde gegevens of uit andere, hiermee samenhangende gegevens zijn verkregen of afgeleid (Dries et al., 2001). Een totaalcontrole is meestal goedkoper dan detailcontroles, maar kan in bepaalde gevallen ontoereikend zijn. Elkaar compenserende fouten worden mogelijk niet gedetecteerd bij totaalcontroles en de volgorde waarin individuele transacties zijn geboekt, wordt ook niet geverifieerd (Ribbers, 2003). Dit laatste kan van belang zijn wanneer men de tijdigheid van de registratie wil testen.

We kunnen ook een verschil opmerken tussen integrale en partiële controle, of ook volledige en onvolledige controle genoemd (Paemeleire, 1975). Wanneer men spreekt van *integrale controle*, worden alle bestaande transacties die geboekt werden op één rekening, betrokken in de controle (Beek et al., 2003). Het gaat dus over een controle van een massa gegevens als geheel. Wanneer men echter een *partiële controle* uitvoert, wordt slechts een afgebakend deel van een rekening nagegaan. Er wordt dan gebruik gemaakt van een steekproefsgewijze controle (Paemeleire, 1975). In dit laatste geval wordt onderscheid gemaakt tussen de kritische steekproef (bijvoorbeeld alle debiteuren boven een bepaald bedrag) en de willekeurige steekproef. Deze laatste is vooral preventief bedoeld.

Tenslotte vinden we bij Paemeleire (1975) een onderscheid tussen progressieve controle en retrograde controle. Wanneer controle doorlopend gebeurt, spreekt men van *progressieve controle*. Indien de controle niet doorlopend gebeurt, maar wel periodiek, bijvoorbeeld na afsluiting van het boekjaar, heeft met het over *retrograde controle*.

### **3 KLEINE EN MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN**

Kleine en middelgrote ondernemingen onderscheiden zich vanzelfsprekend van andere ondernemingen door hun grootte. Hierdoor hebben KMO's een aantal gemeenschappelijke kenmerken, maar zijn zij uiteraard niet identiek. In dit hoofdstuk proberen we aan te duiden wat precies begrepen wordt onder de term 'kleine en middelgrote ondernemingen'. Er worden een aantal kwantitatieve criteria aangehaald. Daarna worden KMO's op een kwalitatieve wijze benaderd. We proberen aan te geven wat zij gemeen hebben en op welke punten zij verschillen. Tot slot wordt de sociaal-economische betekenis van KMO's in Europa en meer specifiek in België beschreven.

#### **3.1 Afbakening van het begrip KMO**

Een eenduidige omschrijving geven van het begrip KMO is niet gemakkelijk. Er bestaat immers geen eenvormigheid over de te hanteren criteria voor het afbakenen van een KMO. Zowel op nationaal als op internationaal vlak zijn er geen vaste normen bepaald voor de definiëring van een kleine en middelgrote onderneming. Er bestaat alleen consensus over het feit dat het een in omvang beperkte onderneming betreft.

In deze paragraaf worden eerst een aantal kwantitatieve normen aangehaald. Daarna zal de KMO op een kwalitatieve wijze omschreven worden.



### 3.1.1 Kwantitatieve definities

Om de groep kleine en middelgrote ondernemingen af te bakenen, is de kwantitatieve benadering de meest gebruikte. De meest toegepaste criteria betreffen het personeelsbestand, het balanstotaal en de omzet (Theysen, 1992). Het voordeel van deze kwantitatieve criteria is dat ze duidelijk meetbaar zijn, wat een zekere eenvormigheid bewerkstelligt. Het nadeel is dat ze niet altijd corresponderen met de heterogene werkelijkheid, niet *alle* ondernemingen die zich onder, respectievelijk boven de gehanteerde grenzen bevinden, zullen dezelfde eigenschappen bezitten. Een aantal ondernemingen, die volgens een bepaalde kwantitatieve definitie als groot beschouwd worden, vertonen immers parallellen met kenmerken van kleine ondernemingen. Anderzijds zullen er ook kleine ondernemingen zijn die kenmerken bezitten van een grote onderneming (De Beelde, 1997).

In de nationale en internationale wetgeving vinden we geen eenduidige definitie voor KMO's terug die door iedereen gebruikt wordt. Afhankelijk van het doel van de wetten worden verschillende definities geformuleerd. Voor elke gunstregel van de overheid wordt een andere definitie gehanteerd. Deze gunstregels hebben onder andere betrekking op een verschillende behandeling in verband met belastingen, het recht op een toelage en een verschil in financiële rapportering.

Hoewel er geen eenduidige definitie bestaat, hebben veel mensen het gevoel dat ze weten wat een KMO is (Bridge et al., 1998). Een KMO wordt dan omschreven als een onderneming met weinig werknemers, een lage omzet, weinig tot geen formele structuur en meestal bestuurd door één persoon die meteen de eigenaar van de onderneming is.

De meeste definities zijn gebaseerd op de grootte van de onderneming, waarschijnlijk omdat dit een zeer gemakkelijke methode is (Theysen, 1992). Maar wat is dan precies de grootte van een onderneming? Hiervoor zijn verschillende criteria mogelijk zoals aantal werknemers, totale omzet, balanstotaal,... Het meest gebruikte criterium is het aantal werknemers, maar

ook dan zijn er nog verschillende limieten. In Europa is er een maximum van 250 personen vastgelegd (Europese Commissie, 2003), in België is het maximum 50 tewerkgestelden (Artikel 15, Wetboek van Vennootschappen). Wanneer we kijken naar de Verenigde Staten van Amerika, zien we dat de limiet daar is vastgelegd op 500 werknemers (Bridge et al., 1998).

In de Belgische wetgeving vinden we een eerste definitie terug in het Wetboek van Vennootschappen. In artikel 15 van dit wetboek staat een omschrijving van een kleine vennootschap. Deze definitie wordt onder andere gebruikt om te bepalen of de vennootschap haar jaarrekening mag opstellen volgens het verkort schema. Artikel 15 §1 van het Wetboek van Vennootschappen omschrijft kleine vennootschappen als volgt:

“Een kleine vennootschap is een onderneming die niet meer dan één van de drie volgende criteria overschrijdt:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50;
- jaaromzet (exclusief BTW): 6 250 000 EUR;
- balanstotaal: 3 125 000 EUR;

met dien verstande dat ondernemingen met gemiddeld meer dan honderd personeelsleden steeds als ‘grote’ ondernemingen beschouwd worden.”

Wanneer we naar de Belgische fiscale wetgeving kijken, merken we al snel een zestal verschillende KMO-definities op. Voor elke gunstregel van de overheid wordt een andere omschrijving voor KMO geformuleerd. In het Wetboek op Inkomstenbelastingen vinden we verschillende definities terug in artikel 215, lid 2 (en 3), artikel 196 §2, artikel 201, lid 1, 1° en tot slot in artikel 70. Vervolgens vinden we nog een andere definitie in artikel 29 §1 van de programmawet van 10 februari 1998 tot bevordering van het zelfstandig ondernemerschap in verband met de vrijstelling van bijkomend personeel in de KMO. Een laatste fiscale definitie vinden we in artikel 2ter van het KB van 15 maart 1993 over de sociale bijdragen ten laste van de vennootschap. Een beschrijving van de genoemde wetsartikels werd opgenomen in bijlage 1.

Als we het Belgisch recht overstijgen, vinden we bij de Europese Commissie een bespreking van wat zij verstaat onder een middelgrote, kleine en micro-onderneming. De Europese Commissie formuleert deze definitie in haar aanbeveling van 6 mei 2003. De Lidstaten werden geacht deze definitie over te nemen in hun nationale wetgeving met ingang van 1 januari 2005 (Europese Commissie, 2003). Hier moet wel opgemerkt worden dat het slechts gaat om een aanbeveling. De criteria zijn dus niet verplicht over te nemen, zij gelden slechts als maxima, zodat steeds lagere drempels kunnen worden vastgelegd. In de Belgische wetgeving heeft deze aanbeveling nog geen aanleiding gegeven tot een aanpassing van de wet. De definitie zoals ze geformuleerd is in artikel 15 van het Wetboek van Vennootschappen voldoet aan de drempels die opgelegd worden in de Europese aanbeveling. Een aanpassing van de Belgische wetgeving wordt echter wel verwacht. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de drempels zoals ze in de aanbeveling van de Europese Commissie zijn weergegeven.

**Tabel 1: Normen voor de bepaling van de grootte van een onderneming**

	Middelgrote onderneming	Kleine onderneming	Micro-onderneming
Maximum aantal personen werkzaam	250	50	10
Maximum jaaromzet (in euro)	50 miljoen	10 miljoen	2 miljoen
Maximum jaarlijks balanstotaal (in euro)	43 miljoen	10 miljoen	2 miljoen
Minimum zelfstandigheid	75%	75%	75%

**Bron: Eigen verwerking op basis van de aanbeveling van 6 mei 2003 van de Europese Commissie**

Bij de bepaling van de grootte van een onderneming, mag men echter niet alleen naar absolute cijfers kijken, relatieve cijfers spelen ook een rol (Bridge et al.,1998). Deze relatieve cijfers zijn afhankelijk van de sector waarbinnen de onderneming actief is.

Wanneer we ons baseren op relatieve cijfers zouden we een kleine onderneming kunnen definiëren als een onderneming met financiële gegevens die beduidend onder het gemiddelde van de hele sector liggen. In paragraaf 3.2.1 *De sector waarbinnen de onderneming actief is* wordt hier verder op ingegaan.

### **3.1.2 Kwalitatieve benadering**

In bovenstaande definities wordt uitsluitend gebruik gemaakt van kwantitatieve gegevens. In de praktijk zijn deze kwantitatieve normen het gemakkelijkst te hanteren (Theysen, 1992). Men zou echter ook kunnen opteren om te werken met kwalitatieve gegevens om te bepalen of een onderneming klein of groot is.

Indien slechts één kwalitatief kenmerk gebruikt wordt, bestaat het gevaar dat een aantal ondernemingen buiten de classificatie van kleine ondernemingen zouden vallen, hoewel zij toch tot die groep behoren (Bridge et al., 1998). Andere ondernemingen zouden ten onrechte als KMO beschouwd kunnen worden. Wanneer men kwalitatieve eigenschappen wil hanteren, gebruikt men dus best een combinatie van kenmerken. Hieronder worden een aantal kwalitatieve eigenschappen van kleine ondernemingen aangehaald.

#### **3.1.2.1 Centrale rol van de eigenaar**

De eigenaar van een KMO bekleedt een zeer belangrijke rol in zijn onderneming. Hij vervult verscheidene functies en zet zich persoonlijk in voor bijna alle facetten van zijn organisatie (Theysen, 1992). KMO's zijn meestal eigendom van slechts één of een beperkt aantal personen. Deze personen staan zelf in voor het management van hun onderneming (Curran en Blackburn, 2001). Een gevolg hiervan is dat het management op een persoonlijke manier

verloopt en er meestal geen formele managementstructuur aanwezig is. Een voordeel van dit informele management is dat beslissingen vaak snel genomen kunnen worden.

Omdat kleine ondernemingen meestal volledig in het bezit zijn van een klein aantal personen, worden deze niet gecontroleerd door grote bedrijven. Het management is daardoor volledig vrij om zelf beslissingen te nemen (Curran en Blackburn, 2001) en bezit een grote individuele autoriteit (Bridge et al., 1998). Het management draagt de volledige verantwoordelijkheid van haar onderneming.

De centrale rol van de bedrijfsleider is een belangrijk kenmerk van vele KMO's. De persoon in kwestie zal sterk zijn stempel kunnen drukken op het beleid van de onderneming. Een aantal persoonsgebonden kenmerken zoals leeftijd, sociale en professionele achtergrond, opleiding en familiale situatie zullen een invloed hebben op het beleid van de onderneming (Donckels et al., 1988). Indien de manager-eigenaar een bekwaam en integer persoon is, zal dit een positieve invloed hebben op het beleid van de onderneming (De Beelde, 1997). De opleiding en kwaliteiten van de bedrijfsleider zijn vaak bepalend voor het succes van de onderneming.

Aangezien de bedrijfsleider een dominante positie inneemt, kan dit ook tot een aantal negatieve aspecten leiden. Wanneer er problemen rijzen met de betrouwbaarheid of de integriteit van de manager, zal hier vaak niet op gereageerd worden door andere personen binnen het bedrijf. Onbekwaamheid zal leiden tot fouten. Hierdoor kan de continuïteit van de onderneming in het gedrang komen (De Beelde, 1994). De manager verenigt vaak een groot aantal functies. Zijn aandacht gaat vooral uit naar de dagelijkse operationele problemen van het bedrijf zodat er weinig tijd overblijft om na te denken over de vooruitzichten voor de onderneming op lange termijn (Schine, 1991).

### **3.1.2.2 Bedrijfscultuur**

De cultuur van een KMO is gebonden aan de noden, wensen en mogelijkheden van haar eigenaar. Meestal is men gericht op onafhankelijkheid, flexibiliteit, individualiteit en persoonlijkheid en netwerken. Men kan onzekerheid niet uit de weg gaan en er heerst eerder een korte termijn visie in plaats van een lange termijn visie (Bridge et al., 1998).

Onafhankelijkheid wordt bereikt aangezien KMO's meestal eigendom zijn van een beperkt aantal mensen. Deze mensen kennen elkaar en zijn heel vaak zelfs familie (Code Buysse, 2005). Hierdoor ontstaat een nauwe band tussen familie en bedrijf. Als gevolg hiervan zijn ook het eigendomsrecht en beslissingsrecht sterk met elkaar verbonden. De onafhankelijkheid om beslissingen te kunnen nemen, zorgt meteen voor de persoonlijkheid van de organisatie. De eigenaar kan zijn persoonlijke stempel drukken op zijn onderneming.

Zoals vroeger reeds vermeld werd, is er binnen KMO's een beperkt aantal werknemers. Wanneer dit kenmerk gecombineerd wordt met de informele wijze waarop het management georganiseerd is, is het niet verwonderlijk dat KMO's flexibel zijn. Kleine ondernemingen bedienen slechts een beperkte markt (Analoui en Karami, 2003). Wanneer de wensen van deze markt veranderen, moet de KMO hier snel op kunnen inspelen om haar cliënteel niet te verliezen.

### **3.1.2.3 Beperkte beschikbare middelen**

Bijna zonder uitzondering hebben KMO's een tekort aan middelen (Bridge et al., 1998). De meeste ondernemers beginnen met het absolute minimum aan financiële middelen. Zij krijgen moeilijk toegang tot de kapitaalmarkt en zijn dus hoofdzakelijk aangewezen op zelffinanciering (Analoui en Karami, 2003). Hierdoor ondervinden zij problemen in moeilijke periodes of kunnen zij niet inspelen op een opportuniteit wanneer die zich aanbiedt. Deze

beperking van middelen brengt onzekerheid met zich mee voor het voortbestaan van de onderneming (Curran en Blackburn, 2001). Een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar banken kan ervoor zorgen dat banken meer vertrouwen hebben in de ondernemer (Code Buysse, 2005).

Het probleem dat ontstaat in verband met de toegang tot de kapitaalmarkt situeert zich echter niet alleen langs de aanbodzijde. Ook langs de vraagzijde kunnen moeilijkheden ontstaan (Donckels en Lambrechts, 1994). Bedrijfsleiders in kleine vennootschappen wensen geen nieuwe aandeelhouders toe te laten. Zij vrezen dat zij op die manier de controle over hun onderneming zullen verliezen en hun onafhankelijkheid in het gedrang komt.

KMO's hebben niet alleen een tekort aan geldmiddelen, vaak is er ook een tekort aan tijd en kennis om de onderneming behoorlijk te leiden (Bridge et al., 1998). Dikwijls is er slechts één persoon die alle managementtaken voor zijn rekening neemt. Hierdoor is de tijd om de organisatie te leiden beperkt, net zoals de kennis. Eén persoon kan niet alles weten van marketing, productie, financiën, wettelijke bepalingen, personeelsbeleid en alle andere aspecten die aan bod komen bij het leiden van een onderneming. Zo komen we bij een volgend kenmerk van KMO's, namelijk het terugvallen op extern advies.

#### **3.1.2.4 Beroep op extern advies**

Zoals in de vorige paragraaf duidelijk werd, kan de bedrijfsleider van een KMO niet alles zelf even goed doen. Voor bepaalde aspecten zal hij terug moeten vallen op extern advies (Dewhurst en Bruns, 1989). De nood aan extern advies is ook het gevolg van het feit dat er slechts een beperkt aantal mensen aan het werk zijn binnen een kleine onderneming. Binnen een KMO beschikt men niet over een groot aantal specialisten, maar eerder over een kleine groep mensen die van alles een beetje weten (Theysen, 1992). Om toch specifieke en gedetailleerde informatie te verkrijgen, zal men zich moeten wenden tot derden.

Belangrijke adviseurs waar men op terugvalt in KMO's zijn de accountant en de belastingadviseur. Verder vraagt men om raad bij banken en speciale organisaties die informatie verstrekken aan kleine ondernemingen (Scherjon, 1998). Omdat via verschillende wegen informatie en advies wordt verzameld, kan men een netwerk van contacten en relaties uitbouwen.

### **3.1.2.5 Afwezigheid machtspositie**

KMO's hebben weinig invloed op hun omgeving en de markt waarin ze opereren (Bridge et al., 1998). Door hun beperkte grootte kunnen zij snel inspelen op veranderingen in de omgeving of markt, maar zelf hebben zij niet de mogelijkheid om voor grote veranderingen te zorgen. Kleine ondernemingen moeten terugvallen op een beperkt marktaandeel, dit aandeel is meestal te klein om enige invloed uit te kunnen oefenen op de maatschappij (Dewhurst en Burns, 1989). Hun potentieel om werkgelegenheid te creëren geeft hen enige politieke invloed, indien zij zich bijvoorbeeld per sector verenigen. Het is echter niet realistisch te onderstellen dat een KMO individueel enige verandering tot stand kan brengen. KMO's worden gekenmerkt door de afwezigheid van een machtspositie (Theysen, 1992). Kleine organisaties concentreren zich meestal slechts op een lokale markt (Analoui en Karami, 2003).

Een KMO heeft geen controle over de eindmarkt of de distributiekkanalen. Zij kunnen geen invloed uitoefenen op de gebruikelijke marktprijzen (Analoui en Karami, 2003). Het zijn de grote ondernemingen die bepalen welke termijnen gehanteerd zullen worden binnen de sector. De kleinere ondernemingen zullen zich hieraan moeten aanpassen. Grote ondernemingen kunnen eigen distributiekkanalen opstellen door middel van verticale integratie, zij kunnen met andere woorden eventueel zelf zorgen voor de toelevering van grondstoffen en voorzien in transport. KMO's zijn hier veel meer overgeleverd aan hun leveranciers en transporteurs (Bridge et al., 1998). Kleine ondernemingen zijn niet in staat te handelen zonder rekening te houden met leveranciers, concurrenten en klanten (Theysen,



1992). KMO's proberen goede relaties op te bouwen met hun klanten en leveranciers. Kleine organisaties zijn zeer afhankelijk van een beperkt aantal klanten en leveranciers (Curran en Blackburn, 2001). Zij proberen hun cliënteel aan hun organisatie te binden. Hierbij rijst de vraag in hoeverre grote ondernemingen wel kunnen handelen zonder rekening te houden met hun omgeving. Zij kunnen wel een machtspositie uitbouwen, maar moeten toch ook rekening houden met hun klanten, leveranciers en concurrenten om te kunnen overleven.

## **3.2 Variëteit binnen kleine ondernemingen**

Kleine ondernemingen kunnen onderscheiden worden van grote ondernemingen op basis van hun grootte. De groep van kleine ondernemingen is echter geen homogene groep. In deze paragraaf maken we eerst een onderscheid tussen KMO's op basis van de sector waarbinnen ze actief zijn. Vervolgens zijn er verschillen op te merken met betrekking tot de eigenaars en hun motivatie. Tot slot wordt ingegaan op de verschillende fasen van ontwikkeling waarin een KMO zich kan bevinden.

### **3.2.1 De sector waarbinnen de onderneming actief is**

De gemiddelde grootte van ondernemingen kan sterk verschillen naargelang de sector waarin zij actief zijn. Wanneer het belang van de sector naar voor komt, moet men een definitie van 'kleine onderneming' kiezen die rekening houdt met de relatieve grootte van ondernemingen binnen die sector (Bridge et al., 1998). Voorbeelden van het belang van de sector zijn de volgende: een onderneming die ramen poetst en 10 werknemers in dienst heeft, kan beschouwd worden als groot; een onderneming die auto's maakt en 100 werknemers heeft, moet men echter eerder als klein beschouwen (Analoui en Karami, 2003).

### **3.2.2 Eigenaars en hun motivatie**

Een andere manier om kleine ondernemingen van elkaar te onderscheiden, is te kijken naar de eigenaars van de onderneming en hun motivatie voor de onderneming. Afhankelijk van de ambities van de eigenaar zal een onderneming zich anders gedragen. Een bedrijf met één eigenaar die de onderneming heeft opgestart om zich van voldoende inkomen te voorzien om zijn gezin te onderhouden, zal streven naar een persoonlijk voordeel. Wanneer een groep mensen kapitaal heeft samengebracht en probeert hier een maximale winst uit te halen, zal men anders te werk gaan (Bridge et al., 1998). Deze grotere KMO's zullen geleid worden door professioneel management. Men zal hier proberen de bedrijfsresultaten te maximaliseren. De *centrale rol van de eigenaar* werd reeds in paragraaf 3.1.2.1 besproken. In grotere KMO's zal deze rol minder uitgesproken zijn. Eens de kleine onderneming groter begint te worden, moet de eigenaar taken delegeren en kan hij niet meer zelf voor alles instaan.

### **3.2.3 Fase van ontwikkeling**

De fase van ontwikkeling waarin een KMO zich bevindt, is een laatste wijze die we hier aanhalen om kleine ondernemingen van elkaar onderscheiden. Een KMO doorloopt verschillende fasen en wordt tijdens elk van deze fasen anders geleid (Bridge et al., 1998). Zonder volledig te zijn, kunnen we zeggen dat een KMO algemeen drie fasen doorloopt: een startfase, een fase waar personeel belangrijk wordt en een laatste fase waar KMO's zich bevinden wanneer ze doorgroeien tot een grote onderneming (Code Buysse, 2005).

Tijdens de startfase werkt de ondernemer alleen in zijn bedrijf (Curran en Blackburn, 2001). Er is geen personeel in dienst, de bedrijfsleider zal alle taken voor zijn rekening nemen. Hij weet perfect hoe zijn onderneming werkt, aangezien hij alles zelf doet. Wanneer de organisatie begint te groeien, zal personeel aangeworven worden. De oprichter doet in deze

fase waar personeel belangrijk wordt, niet meer alles zelf. Hij zal wel de belangrijkste functies voor zichzelf houden (Dewhurst en Burns, 1989). Indien de kleine onderneming sterk groeit, kan zij uiteindelijk uitgroeien tot een grote organisatie. Wanneer men zich in de aanloop hiertoe bevindt, is het bedrijf al zo groot geworden dat de ondernemer niet meer alle belangrijke taken zelf kan uitvoeren. In deze laatste fase is hij dan genoodzaakt steeds meer van deze verantwoordelijkheden te delegeren (Scherjon, 1998).

### **3.3 Sociaal-economische betekenis**

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op het belang van kleine en middelgrote ondernemingen voor de Europese economie. Vervolgens gaan we dieper in op de betekenis van KMO's in België.

#### **3.3.1 In Europa**

In België zijn de meeste ondernemingen KMO's (zie verder). Wanneer we dit vergelijken met andere Europese landen is België zeker geen uitzondering. Uit tabel 2 kunnen we aflezen dat in 2000 KMO's overheersen in vrijwel alle Europese landen. Slechts een viertal landen in de Europese Unie worden gedomineerd door grote ondernemingen (GO).

**Tabel 2: Structuur van ondernemingen per land in 2000**

	Aantal ondernemingen (x1000)	Gemiddeld tewerkgestelde personen	aantal Dominerende klasse	Relatieve arbeids- productiviteit		Relatieve winst- gevendheid	
				KMO	GO	KMO	GO
België	545	6	Micro	94	114	16	-28
Denemarken	180	9	KMO	85	132	-18	25
Duitsland	3550	8	GO	101	99	-4	5
Finland	210	6	GO	75	136	-19	15
Frankrijk	2490	7	Micro	68	164	-17	15
Griekenland	800	2	Micro	96	129	-1	3
Ierland	95	10	KMO	47	220	2	-1
Italië	4125	3	Micro	89	146	-1	2
Luxemburg	20	10	KMO	103	93	2	-5
Nederland	555	10	KMO	90	117	1	-1
Oostenrijk	225	10	KMO	78	142	-9	10
Portugal	685	5	KMO	85	157	0	0
Spanje	2700	5	Micro	70	218	-6	7
Verenigd Koninkrijk	3490	6	GO	69	138	-11	12
Zweden	270	8	GO	84	126	-5	5
Europese Unie	19930	6	Micro	78	143	-11	12
IJsland	25	4	GO	23	186	-54	8
Liechtenstein	3	6	Micro	89	133	0	0
Noorwegen	175	6	KMO	73	164	-12	13
Zwitserland	320	8	KMO	73	164	-10	9
Niet-EU	525	7	KMO	68	166	-14	12

**Bron: Observatory of European SMEs, 2002**

### **3.3.2 In België**

De kleine en middelgrote ondernemingen vormen dus in Europa een zeer belangrijke groep. In deze paragraaf concentreren we ons op de KMO's in België. Eerst wordt het belang van deze ondernemingen besproken, daarna wordt een sectoriële indeling gemaakt.

#### **3.3.2.1 Belang van kleine ondernemingen**

Een maatstaf om het belang van KMO's in de Belgische economie te bepalen, vormt het aandeel van KMO's in het totaal aantal ondernemingen en het totaal aantal werknemers dat zij in dienst hebben (Sleuwaegen, 1993). Om deze aantallen te kunnen bepalen, doen we beroep op het jaarverslag van 2003 van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (2004). Deze dienst publiceert jaarlijks cijfers betreffende het aantal ondernemingen en het aantal werknemers, verdeeld over verschillende klassen van ondernemingsgrootte.

Tabel 3 werd berekend op basis van cijfers uit dat jaarverslag. De oorspronkelijke tabel werd opgenomen in bijlage 2. Uit tabel 3 kunnen we afleiden dat de KMO's een belangrijk aandeel vertegenwoordigen in de Belgische economie. Einde 2003 had 97,18% van de ondernemingen in de privé-sector minder dan vijftig werknemers. Deze groep ondernemingen zorgde ook voor 42,51% van de arbeidsplaatsen in België. Bijna 99% van de ondernemingen telt minder dan honderd werknemers. De ondernemingen met minder dan honderd werknemers voorzien in meer dan de helft van de arbeidsplaatsen. Hieruit kunnen we besluiten dat de KMO's in de Belgische economie een belangrijke plaats innemen. We merken ook op dat er binnen de groep van KMO's een overwicht is aan micro-ondernemingen, dit zijn de ondernemingen met maximum 9 werknemers.

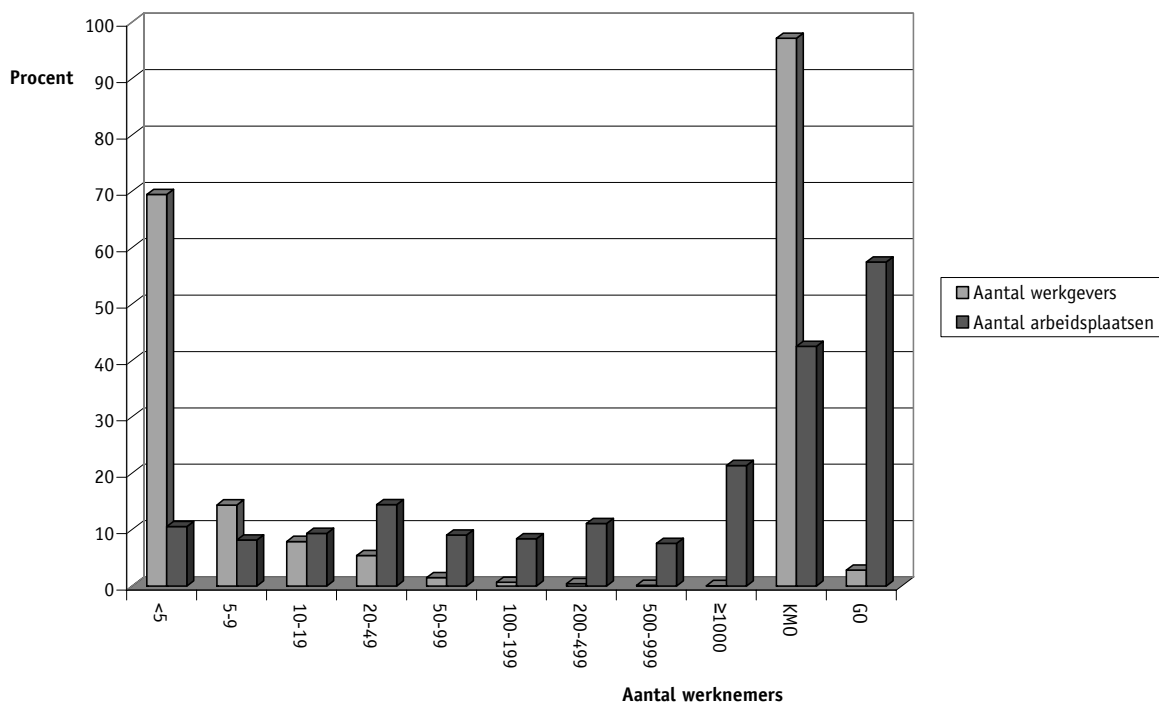
Wanneer de gegevens uit onderstaande tabel in een grafiek worden gezet, wordt nog duidelijker hoe belangrijk de KMO's in onze maatschappij zijn. Het aantal kleine

ondernemingen (KMO) is veel groter dan het aantal grote ondernemingen (GO). Daarnaast zorgen KMO's voor iets meer dan 40% van de arbeidsplaatsen.

**Tabel 3: Aantal werkgevers en aantal arbeidsplaatsen in België eind 2003**

Aantal werknemers	<5	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	≥1000
<b>Aantal werkgevers</b>									
Absoluut aantal	146767	30394	16705	11427	3161	1463	888	272	185
Procentueel aantal	69,47	14,39	7,91	5,41	1,50	0,69	0,42	0,13	0,08
Cumulatief (%)	69,47	83,86	91,77	97,18	98,68	99,37	99,79	99,92	100
								<b>Totaal</b>	211262
<b>Aantal arbeidsplaatsen</b>									
Absoluut aantal	255082	197632	226221	349325	219013	202773	268413	183280	517321
Procentueel aantal	10,55	8,17	9,35	14,44	9,05	8,38	11,09	7,58	21,39
Cumulatief (%)	10,55	18,72	28,07	42,51	51,56	59,94	71,03	78,61	100
								<b>Totaal</b>	2419060

Bron: Eigen verwerking op basis van cijfers uit het Jaarverslag van 2003 van de RSZ, 2004



**Figuur 4: Aantal werkgevers en aantal arbeidsplaatsen in België eind 2003**

Bron: Eigen verwerking op basis van bovenstaande tabel

### **3.3.2.2 Indeling per sector**

In de oorspronkelijke tabel van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (opgenomen in bijlage 2) vinden we een sectoriële indeling terug. We zien dat de KMO's het hoogst scoren binnen de sectoren landbouw, visserij, bouwnijverheid, handel en dienstverlening. Uit een onderzoek op Europees niveau op het einde van de jaren negentig (Bortier et al., z.d.) blijkt een gelijkaardig sectoriële beeld. De KMO's in Europa domineren in de sectoren dienstverlening, handel, bouw en nijverheid. Zij zijn minder vertegenwoordigd in de sectoren energie en chemische nijverheid.

## **4 BEOORDELING VAN HET INTERNECONTROLESYSTEEM BIJ KMO'S**

In dit hoofdstuk worden voor een eerste keer de onderwerpen uit de vorige hoofdstukken, interne controle en KMO, met elkaar verbonden. In dit hoofdstuk trachten we te beschrijven hoe een internecontrolesysteem bij een KMO geëvalueerd wordt volgens de literatuur. In hoofdstuk 5 zullen deze bevindingen dan aan de praktijk gekoppeld worden.

In een kleine onderneming zal het internecontrolesysteem minder sterk uitgebouwd zijn dan in een grote onderneming. Momenteel gaat veel aandacht naar de Corporate Governance Codes (Code Buysse, 2005 en Code Lippens, 2004). In deze codes worden principes beschreven voor deugdelijk bestuur van ondernemingen. Een goed internecontrolesysteem helpt te beantwoorden aan deze principes. De Code Buysse (2005) geeft specifieke aanbevelingen voor deugdelijk bestuur binnen niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het is aangewezen voor de bedrijfsleider de verschillende aanbevelingen en internecontrolemaatregelen te integreren met bestaande bedrijfsprocessen. Het is hierbij niet noodzakelijk dat het geheel geformaliseerd wordt.

In dit vierde hoofdstuk zullen eerst de onderzoekstandaarden aan bod komen zoals deze gelden voor de auditor. Daarna gaan we in op de te evalueren componenten en inherente beperkingen van het internecontrolesysteem. Hierbij besteden we aandacht aan de moeilijkheden die KMO's ondervinden en mogelijke oplossingen voor deze problemen. In de mate van het mogelijke wordt steeds teruggekoppeld naar de aanbevelingen van de Code Buysse.



## 4.1 Onderzoekstandaarden

In punt 2 *Normen inzake de uitvoering van een controleopdracht* van de Algemene Controlenormen van het Instituut der Bedrijfsrevisoren (2001) wordt beschreven hoe een revisor zijn controleopdracht moet uitvoeren. Het werkprogramma bestaat uit een onderzoek van het internecontrolesysteem, een evaluatie van en controle op dit systeem en een onderzoek van de jaarrekening.

Wanneer de revisor een KMO controleert, zal hij waarschijnlijk geen standaardprocedure kunnen gebruiken. Hij zal het programma aanpassen en eventueel inkorten naargelang de onderneming. Het programma wordt uitgewerkt op basis van de specifieke eigenschappen van de onderneming. Deze specifieke eigenschappen leert men kennen naarmate de werkzaamheden vorderen (Van Gils, 1999).

De revisor moet zijn mening onder meer steunen op het onderzoek van het systeem van interne controle. In rubriek 2.4 van de Algemene Controlenormen (IBR, 2001) wordt bepaald dat de doeltreffendheid van het internecontrolesysteem moet beoordeeld worden. Indien de revisor grote gaten ontdekt in het systeem, zal hij zijn werkzaamheden aanpassen en een meer diepgaande controle uitvoeren (Van Gils, 1999). De revisor is zich bewust van de tekortkomingen van de interne controle in kleine organisaties.

Punt 3 van de algemene controlenormen (IBR, 2001) omschrijft de *normen met betrekking tot het verslag* van de revisor. In het verslag moet hij vermelden dat hij de interne controle heeft onderzocht en in welke mate hij op het systeem heeft kunnen steunen bij de uitvoering van zijn opdracht. Een KMO wordt echter vaak gekenmerkt door de afwezigheid van een goed internecontrolesysteem. In kleine ondernemingen verwacht de revisor dus geen interne controle die dezelfde waarborgen biedt als het internecontrolesysteem van een grote onderneming. Het feit dat een KMO niet alle principes van interne controle kan naleven, leidt nochtans niet noodzakelijk tot een voorbehoud van de revisor. Indien de

interne controlemechanismen aangepast zijn aan de aard en omvang van het bedrijf is een voorbehoud niet vereist (IBR, 2001).

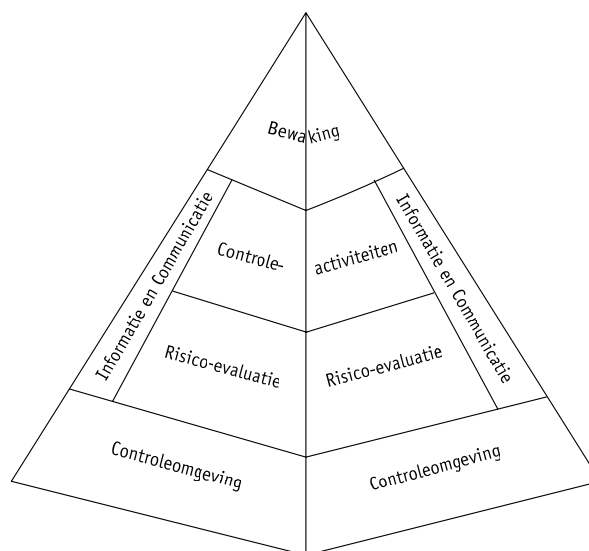
De revisor moet dus voldoende inzicht verkrijgen in de interne controle (Deckers en Van Kollenburg, 1998). Hiervoor zal hij zich onder meer verdiepen in de belangrijkste administratieve vastleggingen, onderliggende documenten en posten in de jaarrekening. Verder zal de revisor zich een beeld vormen van de controleomgeving om een oordeel te vormen omtrent de houding, alertheid en het optreden van de bedrijfsleiding met betrekking tot de interne controle. Voor kleine ondernemingen geldt dat deze informatie vooral wordt verkregen uit gesprekken met het management.

Het is hier van belang op te merken dat slechts een klein aantal KMO's gecontroleerd wordt door een revisor. Enkel ondernemingen die de maxima uit artikel 15 van het Wetboek van Vennootschappen overschrijden (deze criteria werden besproken in paragraaf 3.1.1 *Kwantitatieve definities*) zijn verplicht hun jaarrekening te laten controleren. Deze verplichting is opgenomen in artikelen 141 en volgende van het Wetboek van Vennootschappen. Gecontroleerde ondernemingen besteden voornamelijk aandacht aan de interne controle omdat deze geëvalueerd zal worden door de revisor. Voor de niet-gecontroleerde vennootschappen heeft de interne controle enkel invloed op henzelf en moeten zij hierover geen verantwoording afleggen ten opzichte van derden.

## **4.2 Te evalueren componenten**

De interne controle moet bestudeerd en geëvalueerd worden als één geheel. Dit geheel kunnen we opdelen in een vijftal componenten. Elk van deze componenten kan afzonderlijk beoordeeld worden (De Beelde, 1994). Het gaat om volgende onderdelen: controleomgeving, risico-evaluatie, controleactiviteiten, informatie en communicatie en tot slot bewaking van het internecontrolesysteem. Dit zijn de componenten zoals ze ook

beschreven zijn in het COSO-rapport van 1992. De vijf onderdelen kunnen samengevoegd worden in een piramide zoals we kunnen zien in figuur 5.



**Figuur 5: Piramide met componenten van de interne controle**

**Bron: COSO, 2004**

Zoals zal blijken uit volgende bespreking is het voor een KMO niet altijd even gemakkelijk om voldoende aandacht te besteden aan de verschillende componenten. Bij COSO was men zich ervan bewust dat hun rapport over interne controle van 1992 niet volledig toegepast kan worden op kleine ondernemingen. Daarom startten zij in januari 2005 met een studie over hoe hun “framework” toegepast kan worden op KMO’s (COSO, 2005). De resultaten van deze studie zullen echter pas in de zomer van 2005 gepubliceerd worden<sup>3</sup>.

In de volgende paragrafen bespreken we de verschillende componenten uit figuur 5. We beginnen met de basis van de piramide om dan naar de top toe te werken. Voor elk onderdeel wordt aangehaald met welke moeilijkheden KMO’s geconfronteerd worden en wat hun beperkte mogelijkheden zijn.

---

<sup>3</sup> Via e-mail werd contact opgenomen met COSO en werd gevraagd om een werktekst met eventuele tussentijdse resultaten. Deze kon echter niet ter beschikking gesteld worden, waardoor deze studie niet meer opgenomen kon worden in deze eindverhandeling.

### **4.2.1 Controleomgeving**

De controleomgeving staat onderaan in de COSO-piramide (figuur 5). Deze component vormt met andere woorden de fundering voor de andere componenten (Konrath, 2003). De basis voor interne controle zijn de mensen die de procedures moeten uitvoeren en de omgeving waarin zij werken. De controleomgeving omvat een groot aantal factoren die niet rechtstreeks in verband staan met de financiële rapportering, maar deze toch zullen beïnvloeden. Deze factoren vormen de basis voor het systeem van interne controle (De Beelde, 1994). De organisatiecultuur heeft een overheersende invloed op de wijze waarop activiteiten worden opgezet, doelstellingen worden vastgelegd en risico's worden beoordeeld (Van Gils, 1999).

Normaal zal een sterke controleomgeving bijdragen tot de efficiëntie van specifieke controlemaatregelen. In een kleine onderneming is deze sterke controleomgeving meestal slechts in mindere mate aanwezig (Tiest et al., 1991). De controleomgeving wordt onder andere beïnvloed door de informele relaties tussen personeelsleden en de bedrijfsleiding zoals die vaak aanwezig zijn in KMO's. De effectiviteit van specifieke controleprocedures is rechtstreeks afhankelijk van de interne controleomgeving. Een sterke controleomgeving kan significant bijdragen tot de effectiviteit van de controleprocedures, hoewel een strenge omgeving op zich natuurlijk niet voldoende is om de effectiviteit van de procedures te garanderen (CICA, 1989).

Hieronder worden elementen besproken die samen de controleomgeving vormen. De belangrijkste elementen zijn de houding van de bedrijfsleiding, de administratieve structuur van de organisatie en het personeel.

#### **4.2.1.1 Houding van de bedrijfsleiding**

De controleomgeving wordt bepaald door de houding van de personen die verantwoordelijk zijn voor het internecontrolesysteem (Konrath, 2003). De doelstellingen van een onderneming zijn gebaseerd op preferenties, waardeoordelen en leiderschapsstijlen. Deze preferenties en waardeoordelen worden vertaald naar gedragsnormen en hangen samen met de integriteit van de ondernemingsleiding en het belang dat gehecht wordt aan ethische standaarden. Deze elementen zijn essentieel voor het goed functioneren van het internecontrolesysteem aangezien de integriteit van de personen die de controleprocedures en -systemen creëren, beheren en bewaken ook de effectiviteit van de ingevoerde maatregelen bepalen (De Beelde, 1994). Indien binnen de onderneming een raad van bestuur aanwezig is, heeft deze onder andere tot taak te zorgen voor de invoering van een internecontrolesysteem (Code Buisse, 2005).

Meestal is er in een KMO geen middenmanagement dat participeert in de beslissingen. De beslissingen worden genomen door de enige manager, die vaak ook de eigenaar is. Om juiste beslissingen te nemen, baseert de manager zich op zijn eigen betrokkenheid en kennis van de onderneming en vraagt hij, indien nodig, om extern advies. Zeker wanneer het eigendom van een onderneming geconcentreerd is in handen van één persoon, is het raadzaam dat deze ondernemer een oordeelkundig beroep doet op externe adviseurs (Code Buisse, 2005) hier wordt vooral gedacht aan de externe accountant.

De betrokkenheid van de eigenaar in het bedrijf kan soms een compensatie zijn voor een zwak internecontrolesysteem. Omdat KMO's weinig scheiding van functies vertonen (zie later), worden veel controles uitgevoerd door de manager van de onderneming (CICA, 1989). De manager kan veel moeite doen om een sterke controleomgeving uit te bouwen. De persoonlijke betrokkenheid van de manager bij de dagelijkse bezigheden, zijn houding en leiderschap creëren een controlebewustzijn bij het personeel. Wanneer de eigenaar direct betrokken is bij bepaalde delen van het accountingsysteem en hij ervoor zorgt dat bepaalde procedures gevolgd worden, zal het personeel waarschijnlijk zorgvuldiger te werk gaan bij de

uitvoering van haar taken. Maar de betrokkenheid van de eigenaar kan ook tot moeilijkheden leiden. Indien de eigenaar-manager niet bekwaam is of geen aandacht wil besteden aan interne controle, kan dit leiden tot problemen. Ook wanneer het management niet veel aandacht besteedt aan de opvolging van procedures of indien er geen zorgvuldig uitgewerkte procedures voorzien zijn, zal van een internecontrolesysteem weinig sprake zijn. Het personeel zal in dat geval ook minder aandachtig te werk gaan.

De aandacht die men schenkt aan de controles kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de managementstijl en de grootte van de onderneming. Volgende indicatoren wijzen op een sterk bewustzijn van het belang van de controlemaatregelen bij het management. Ten eerste kan de manager het belang van controles tonen door zelf belangrijke controlefuncties in te nemen binnen de KMO. Hij kan tevens deelnemen aan het ontwerp en de goedkeuring van accountingprocedures. Hij toont zijn aandacht door maatregelen te nemen die ervoor zorgen dat documenten, gegevens en activa enkel toegankelijk zijn voor de geautoriseerde personen. Tot slot kan hij proberen de financiële gegevens echt te begrijpen en ze gebruiken als 'managementtools' (Konrath, 2003).

#### **4.2.1.2 Administratieve structuur**

De administratieve structuur is het kader waarrond het internecontrolesysteem opgebouwd is (Tiest et al., 1991). De structuur van de onderneming zal mee bepalen hoe sterk de interne controle is. Het is hierbij van belang dat de onderneming beschikt over een duidelijke structuur inzake autorisatie. In bedrijven waar het onduidelijk is wie welke bevoegdheden heeft, of waar meerdere mensen gelijkaardige beslissingen mogen nemen, zal het moeilijk zijn om na te gaan hoe bepaalde transacties geïnitieerd werden en kan een nauwkeurige registratie bemoeilijkt worden. Een ander belangrijk aspect is een goede communicatiestructuur binnen de onderneming. Hierbij moet vanzelfsprekend rekening gehouden worden met de omvang en aard van het bedrijf (De Beelde, 1994). Meestal zijn de organisatie, operaties en activiteiten van KMO's minder complex (CICA, 1989). Toch moet

men binnen deze kleine ondernemingen voldoende aandacht besteden aan het duidelijk maken van haar structuur aan haar personeel.

Het is van belang dat de werknemers van de onderneming goed weten wie bevoegd is voor welke transacties en weten wie verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen. Hulpmiddelen hierbij zijn procedurehandleidingen, organogrammen en stafvergaderingen. Binnen een dergelijk systeem dient er voldoende supervisie te zijn, om na te gaan in hoeverre de bepalingen inzake autorisatie opgevolgd worden (De Beelde, 1994). Deze middelen zijn ook haalbaar binnen een KMO-omgeving.

Hoewel de systemen en autorisatieprocedures in een KMO meestal wel voldoen aan de behoeften, zijn ze vaak informeel en flexibel. Omdat de eigenaar sterk betrokken is bij zijn bedrijf, is het soms niet nodig dat alle systemen en procedures gedocumenteerd worden (CICA, 1989).

#### **4.2.1.3 Personeel**

Een onderneming wordt onder andere opgebouwd met menselijk kapitaal. Wederzijds vertrouwen tussen werkgever en personeel is dan ook zeer belangrijk (Code Buysse, 2005). Tevreden werknemers leiden namelijk tot minder fouten.

Naast het vertrouwen is de kwaliteit van het personeel van de onderneming een sleutelement binnen de controleomgeving. De onderneming zal bijgevolg procedures moeten ontwikkelen die garanderen dat enkel loyale en competente personeelsleden worden aangeworven. Het bestaan van dergelijke procedures heeft ook een belangrijke signaalfunctie naar de bestaande werknemers. Het management kan hiermee aangeven dat zij integriteit en kwaliteit belangrijk vindt. In grotere ondernemingen zal het aangewezen zijn hiervoor een afzonderlijke afdeling te creëren die de selectie van nieuwe werknemers kan uitvoeren aan de hand van nauwkeurige functiebeschrijvingen, een grondige

selectieprocedure en een vastgelegde aanwervingspolitiek. Kleine ondernemingen hebben hier geen afzonderlijke afdeling voor, toch moeten zij voldoende aandacht besteden aan de selectie van nieuw personeel. Zij kunnen hiervoor eventueel beroep doen op extern advies (De Beelde, 1994).

Het management moet er voor zorgen dat de procedures begrepen worden door het personeel. Wanneer werknemers de controles begrijpen, zullen menselijke fouten beperkt worden (Deckers en Van Kollenburg, 1998). In KMO's wordt het internecontrolesysteem niet in één keer ontworpen, maar komt het geleidelijk tot stand. Men baseert zich hiervoor op de ervaring van management en personeel. Wanneer nieuw personeel wordt aangeworven moet men zorgen voor voldoende begeleiding omdat de nodige ervaring nog ontbreekt.

Het goed functioneren van een accountingsysteem hangt af van de competenties van de personen die instaan voor het systeem. Zowel de kwalificatie, selectie en opleiding als de persoonlijke kenmerken van het betrokken personeel zijn essentieel voor een sterke controleomgeving. Vaak denkt de eigenaar van een kleine onderneming dat hij zich geen kwalitatief hoogstaand personeel kan veroorloven. Hij moet zich dan realiseren dat het accountingsysteem van een beperkt aantal mensen afhangt. Hij moet zeker zijn dat deze mensen competent en integer zijn (CICA, 1989). Het administratief systeem kan namelijk enkel functioneren indien er bevoegd personeel aanwezig is (Tiest et al., 1991). De afwezigheid van voldoende geschoold en bekwaam personeel is een veel voorkomend verschijnsel binnen kleine ondernemingen. Hierdoor kunnen een aantal tekortkomingen op vlak van de interne controle ontstaan. Om dit tekort op te vangen, kan men beroep doen op externe specialisten. We denken hier voornamelijk aan externe accountants.



#### 4.2.2 Risico-evaluatie

Het uiteindelijke doel van een onderneming is waardecreatie op lange termijn. Om dat te bekomen is het noodzakelijk dat een onderneming haar visie en missie duidelijk vaststelt (Code Buysse, 2005). De onderneming moet voor elk functioneel domein doelstellingen formuleren die geïntegreerd zijn met de doelstellingen op andere domeinen, zoals verkoop, productie, marketing en financieel beheer. Een onderneming kan haar doelen niet bereiken zonder risico's te nemen (Konrath, 2003). Elk van deze risico's moet geëvalueerd worden. Een voorwaarde voor dergelijke evaluatie is het bepalen van doelstellingen waaraan de risico's gekoppeld kunnen worden. Deze risico's hebben betrekking op de overlevingskansen van de onderneming, op het handhaven van haar financiële positie en haar imago naar de buitenwereld en op het bereiken van kwaliteitsstandaarden (De Beelde, 1994). Het einddoel van elke onderneming is zoals gezegd waardecreatie. Succesvol ondernemen staat of valt met de mate waarin de bedrijfsleider het hoofd kan bieden aan risico's van allerlei aard (Koopman, 2004).

De belangrijke inbreng van interne controle bij de bepaling van doelstellingen en risico's kan er in bestaan dat het internecontrolesysteem bijdraagt tot de consistentie van de doelstellingen die binnen de organisatie geformuleerd worden, tot de identificatie van kritische succesfactoren en tot de tijdige rapportering van performantie versus verwachtingen aan het management. Het systeem van interne controle speelt een rol bij de identificatie van interne en externe risicofactoren (De Beelde, 1994).

Het risico-analyseproces bij een KMO is meestal minder formeel en minder gestructureerd dan bij grote ondernemingen. De basisprincipes van deze component van interne controle zouden echter in elke organisatie aanwezig moeten zijn (COSO, 1992). De doelstellingen bij een KMO zijn eerder impliciet van aard. Omdat KMO's meer gecentraliseerd zijn en minder niveaus van autoriteit kennen, kunnen de doelstellingen gemakkelijk direct en effectief meegedeeld worden aan de lagere niveaus in de hiërarchie.

Het proces van het identificeren en analyseren van risico's zal dikwijls bestaan uit het analyseren van informatie die het management rechtstreeks ontvangt van werknemers en buitenstaanders. De manager kan de externe risico's inschatten door direct contact met klanten, leveranciers, banken, advocaten, accountants of revisoren. Interne risico's kan men ontdekken door direct contact met het personeel op alle niveaus. De risico-evaluatie kan heel effectief gebeuren door de grote betrokkenheid van de eigenaar bij zijn onderneming (Tiest et al., 1991).

Sommige risico's komen voort uit veranderlijke omstandigheden (nieuwe wetgeving, economische recessie,...). Mechanismen die hiervoor ontwikkeld worden binnen KMO's kunnen informeel maar toch effectief zijn. Acties kunnen snel gepland worden met een beperkt aantal mensen. De implementatie kan snel gebeuren als de manager de betreffende departementen of werknemers bezoekt of de betrokken klanten of leveranciers aanspreekt (COSO, 1992).

#### **4.2.3 Controleactiviteiten**

Het uitgangspunt voor het management van een onderneming is dat voorop gestelde doelstellingen gerealiseerd worden (Van Gils, 1999). De controleprocedures die ingevoerd worden in de organisatie moeten ervoor zorgen dat de geïdentificeerde risico's worden aangepakt en beleidsbeslissingen worden uitgevoerd. Zij moeten garanderen dat mensen binnen de onderneming risico's aanpakken die het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen in het gedrang kunnen brengen (De Beelde, 1994). Functiescheidingen en opvolging van budgetten zijn belangrijke controleactiviteiten.

#### 4.2.3.1 Functiescheidingen

De scheiding van functies is een essentieel element van interne controle. In het algemeen moet men vermijden dat een transactie volledig uitgevoerd en verwerkt wordt door eenzelfde persoon (De Samblanx, 1994). We bekommen een optimale functiesplitsing als we het initiëren van een transactie, de uitvoering en registratie ervan en de bewaking van activa telkens toevertrouwen aan verschillende personen of afdelingen. Op deze manier wordt het risico op fouten en onregelmatigheden gereduceerd aangezien de personen of afdelingen elkaar tot op zekere hoogte zullen controleren (De Beelde, 1994). Zoals reeds vroeger (in paragraaf 2.4.2.1 *Preventieve en repressieve maatregelen*) werd gesteld, moeten een vijftal functies gescheiden worden. Het gaat om de functies van beheren, bewaren, registreren, uitvoeren en controleren.

De functiescheidingen in een kleine onderneming zijn per definitie minder ver doorgedreven dan bij grotere bedrijven. Door het beperkte aantal personeelsleden binnen KMO's is een optimale scheiding van functies niet realiseerbaar (Tiest et al., 1991). Gezien het beperkte aantal werknemers zullen minder personen belast worden met de financiële rapportering. Deze tendens wordt nog versterkt omdat meestal de klemtoon zal liggen op verkoop- en marketingfuncties. Deze beperking van de middelen die beschikbaar zijn voor de financiële rapportering, kan tot gevolg hebben dat het accountingsysteem slecht of informeel georganiseerd is. Hierdoor vergroot de mogelijkheid tot fouten in de jaarrekening (De Beelde, 1994).

De mogelijkheid tot functiescheiding wordt in KMO's beperkt omdat er weinig mensen werkzaam zijn. Toch kan een minimale scheiding van functies gerealiseerd worden. Men kan bijvoorbeeld aan werknemers die niet instaan voor de boekhouding (zoals receptionisten of verkooppersoneel) toch een beperkte verantwoordelijkheid geven in verband met de boekhouding (CICA, 1989). Daarnaast kan ook een externe accountant ingeschakeld worden. Wanneer een nauwe relatie met de accountant aanwezig is, kan deze een aantal verantwoordelijkheden op zich nemen. De registratie van gegevens kan zo volledig

gescheiden worden van het nemen van de beslissingen. Deze scheiding kan verder doorgedreven worden wanneer men overschakelt naar internetboekhouden (Bottemanne, 2005). De bedrijfsleider kan zijn beslissingen online ingeven, de accountant kan daarna alles onafhankelijk verwerken. Via internetboekhouden legt de accountant meer de nadruk op zijn dienstverlening. Hij doet meer dan alleen een boekhoudpakket aanbieden, er is meer interactie mogelijke tussen de onderneming en de accountant. Vanaf het moment dat IAS-regels in verband met boekhouden ook van toepassing worden op kleine (niet-beursgenoteerde) ondernemingen, zal deze diensverlening zeer belangrijk worden. KMO's zullen dan niet meer in staat zijn hun eigen boekhouding te verzorgen. Internetboekhouden wordt in Nederland al veel meer toegepast dan in België.

Duidelijke functiescheidingen kunnen ook helpen bij de communicatie naar klanten en leveranciers. De Code Buysse (2005) spoort aan tot een goede scheiding van verantwoordelijkheden, zodat de communicatie met derden vlot kan verlopen. Voor een vlotte interactie met externe partijen is het echter noodzakelijk dat de verdeling van verantwoordelijkheden binnen de onderneming duidelijk is. Goede functiescheidingen dragen hiertoe bij.

Tot slot moet opgemerkt worden dat een eigenaar van een KMO de noodzaak tot functiescheidingen vaak niet inziet (Carland et al., 2001). Meestal kent hij zijn personeel zeer goed en heeft daardoor zeer veel vertrouwen in zijn medewerkers. Hij vindt het niet nodig om alle verantwoordelijkheden strikt te scheiden. De bedrijfsleider houdt zelf een overzicht op de goede gang van zaken.

#### **4.2.3.2 Opmvolging van budgetten**

De ondernemingsleiding dient een lange termijnvisie te ontwikkelen en deze te vertalen naar korte termijnbudgetten. Deze budgetten dienen dan vergeleken te worden met de reële prestaties en verschillen moeten geanalyseerd worden. Budgettering is met andere woorden

belangrijk in de context van interne controle omdat het een raamwerk creëert dat toelaat de reële performantie van werknemers, afdelingen,... te beoordelen (De Beelde, 1994).

De vraag rijst hier in hoeverre KMO's zich bezighouden met budgettering. Wanneer een vennootschap wordt opgericht, krijgt men een eerste kans om na te denken hoe men de onderneming wil aanpakken. Artikelen 215 en 440 van het Wetboek Vennootschappen vereisen namelijk de opstelling van een financieel plan bij de start van een vennootschap. Het wetboek specificiert niet verder hoe dit financieel plan ingevuld moet worden. Meestal beperkt men zich tot het opstellen van balans en resultatenrekening (Torfs, 2004). Men zou hier echter ook de kans kunnen grijpen om dit plan verder uit te werken tot een 'managementtool'. Wanneer het financieel plan elk jaar opnieuw wordt bekeken en bijgewerkt, kan het uitgroeien tot een 'business plan' dat nuttig gebruikt wordt. Als op regelmatige basis wordt teruggekoppeld naar dit plan, vraagt dit slechts beperkte tijd van de bedrijfsleider. Het opstellen en opvolgen van zo'n plan is op deze manier ook voor KMO's haalbaar (Lammens, 2002). In het plan kunnen eenvoudige budgetten worden opgenomen. De opvolging van deze budgetten bestaat uit een vergelijking van de reële bedrijfscijfers en de cijfers uit het budget (Van Gils, 1999). Op deze manier kunnen ook kleine ondernemingen een planning maken voor de toekomst (Lammens, 2002). Om een werkbaar 'business plan' en bijhorende budgetten op te stellen kunnen bedrijfsleiders terugvallen op hun eigen ervaring. Indien men van mening is dat men zelf onvoldoende kennis heeft, kan men advies inwinnen bij accountants of banken (Gilson-Bouchat en Gilson, 2003). Ook kan men IT-consultants contacteren. Zij kunnen helpen bij het gebruik van de juiste software om budgetten op te stellen en op te volgen.

De Code Buysse (2005) beveelt het regelmatig naar het financieel plan teruggrijpen aan. Een frequente terugkoppeling geeft de bedrijfsleider meer inzicht in zijn onderneming. De Code Buysse raadt aan zeker het plan opnieuw te bekijken wanneer bijkomende financiële middelen vereist zijn binnen de onderneming. Op deze momenten is een budgettering onmisbaar, maar een goede planning kan ook bijdragen in de dagelijkse werking van de onderneming.

#### **4.2.3.3 Anti-diefstal-maatregelen**

Elk internecontrolesysteem zal procedures omvatten die ervoor moeten zorgen dat de activa van de onderneming niet ontvreemd kunnen worden. In belangrijke mate zullen deze procedures bestaan uit maatregelen die de toegang tot lichamelijke activa beperken. Daarnaast zullen er maatregelen zijn die de registratie van de activa moeten garanderen. De bewaking van activa kan verder uitgebouwd worden via een systeem van periodieke inventarisatie en telling (De Beelde, 1994). Binnen kleine ondernemingen werkt men echter sterk op het vertrouwen van de medewerkers. Te strenge maatregelen zouden dit vertrouwen kunnen schenden. Men moet proberen een middenweg te vinden tussen vereiste maatregelen en het vertrouwen dat men heeft in mensen.

#### **4.2.4 Informatie en communicatie**

Een effectieve doorstroming van relevante gegevens moet ervoor zorgen dat de mensen binnen de organisatie beschikken over de informatie die nodig is om de operaties van de onderneming te sturen en te controleren. Binnen de onderneming moet noodzakelijke informatie geïdentificeerd en geregistreerd worden. Deze informatie moet bovendien gecommuniceerd worden op een wijze die mensen in staat stelt hun verantwoordelijkheden te vervullen (Dries et al., 2001).

Mensen binnen de organisatie moeten een duidelijk zicht hebben op hun positie en rol, terwijl ook met derden zoals klanten en leveranciers een duidelijke communicatie tot stand moet komen (Code Buysse, 2005). Een goede informatiedoorstroming en gestructureerde interne communicatie zijn van groot belang voor de betrokkenheid van werknemers bij de onderneming. Door een goede communicatie is het personeel beter op de hoogte van

gevolgde procedures. Optimale interne communicatie is ook vereist om duidelijk te kunnen corresponderen met derden.

Ondanks het feit dat informatiesystemen in KMO's minder formeel zijn dan in grote organisaties, is hun rol toch even belangrijk. Met de huidige computers en informatietechnologie kan de intern gegenereerde informatie effectief en efficiënt verwerkt worden, ongeacht de omvang van de onderneming. Effectieve interne communicatie tussen management en personeel kan in een KMO vrij eenvoudig tot stand door de geringe omvang, het beperkte aantal niveaus en de grote beschikbaarheid van de manager (Tiest et al.,1991). Interne communicatie vindt plaats in dagelijkse vergaderingen en activiteiten waaraan de manager deelneemt. Zonder de formele communicatiekanalen, die typische zijn voor grote ondernemingen, zorgen de frequente contacten in kleine organisaties voor een effectieve communicatie. Vaak zijn daden sterker dan woorden. Handelingen van de bedrijfsleider kunnen dan ook een sterk communicatiemiddel vormen voor de KMO, zowel intern als extern (COSO, 1992).

#### **4.2.5 Bewaking**

Het is vanzelfsprekend dat het systeem van interne controle bewaakt en, indien nodig, bijgestuurd moet worden. Deze bewaking, die voor een deel permanent zal zijn, heeft als doelstelling te garanderen dat de interne controle goed blijft werken. Dit kwaliteitsaspect heeft zowel betrekking op het effectief blijven toepassen van procedures als op het aangepast zijn aan de bedrijfsinterne en -externe omgeving. Op deze wijze kan men verzekeren dat zowel bestaande als nieuwe risico's aangepakt worden (De Beelde, 1994).

Het internecontrolesysteem kan op twee manieren bewaakt worden. Enerzijds bestaan er ingebouwde evaluaties, anderzijds zijn er afzonderlijke beoordelingen. Meestal zal er een mengeling van beide bestaan (Van Gils, 1999). Permanente bewaking houdt in dat

internecontrolesystemen tot op zekere hoogte zichzelf zullen controleren. Dergelijke procedures kunnen ingebouwd worden in de normale dagelijkse activiteiten van de onderneming. Voorbeelden hiervan zijn de automatische afstemming van productie- en financiële gegevens, het verwerken van opmerkingen van klanten met betrekking tot door hen ontvangen facturen en het vergelijken van geregistreerde gegevens met datgene wat fysisch aanwezig is in de onderneming. Hiernaast zullen periodieke evaluaties noodzakelijk zijn. De frequentie en aard van deze evaluaties zijn afhankelijk van de risico's en het belang van het controlesysteem om deze risico's op te vangen.

Ingebouwde maatregelen in het systeem van interne controle van KMO's zijn meer informeel en hebben betrekking op de eigenaar-manager en andere managers. Indien er een raad van bestuur aanwezig is binnen de onderneming, heeft deze onder andere als taak te zorgen voor de bewaking van het internecontrolesysteem (Code Buysse, 2005). Het kritisch volgen van de controles is typisch een bijproduct van het sturen van de onderneming. Hun nauwe betrokkenheid bij de activiteiten zal significante afwijkingen van de activiteiten of financiële data aan het licht brengen. Een eigenaar, die tevens manager is, kan frequent door de onderneming wandelen en de fysische inventaris vergelijken met de hoeveelheden die voorkomen in de financiële staten. Een directe kennis van klachten van klanten en leveranciers kan de manager wijzen op operationele problemen (COSO, 1992). De registratie en opvolging van deze klachten kan op een eenvoudige wijze geformaliseerd worden, ook binnen een KMO.

KMO's hebben in mindere mate een aparte of gescheiden evaluatie van het systeem van interne controle nodig (COSO, 1992). De behoefte aan een dergelijke gescheiden evaluatie kan opzij geschoven worden door ingebouwde efficiënte maatregelen. Grote ondernemingen hebben meestal een interne auditor om de gescheiden evaluatie uit te voeren. KMO's kunnen eventueel bepaalde mensen van de boekhoudafdeling belasten met de bewaking van bepaalde aspecten van het internecontrolesysteem. Sommige KMO's verlangen van de externe auditor dat hij een evaluatie uitvoert van het internecontrolesysteem en de



eigenaar informatie geeft over de effectiviteit van het systeem en aanbevelingen formuleert voor de verbetering ervan (COSO, 1992).

### **4.3 Beperkingen van het internecontrolesysteem**

Het internecontrolesysteem is inherent beperkt en kan hoogstens een relatieve zekerheid opleveren dat gerapporteerde gegevens volledig en valide zijn. Er zijn een aantal factoren waarmee men rekening moet houden wanneer de procedures van interne controle worden opgesteld en geëvalueerd. Die factoren worden hieronder besproken. Deze beperkingen gelden zowel voor grote als voor kleine ondernemingen. Voor kleine ondernemingen hebben de beperkingen echter soms grotere gevolgen.

#### **4.3.1 Kosten-batenanalyse**

Het internecontrolesysteem wordt door een onderneming opgezet om onder meer de betrouwbaarheid van financiële gegevensstromen te garanderen. Bij elke maatregel van interne controle zullen de kosten ten opzichte van de baten worden afgewogen (De Samblanx, 1994). Internecontroleprocedures zullen slechts ingevoerd worden voor zover de voordelen van de uitvoering van de procedures opwegen tegen de nadelen ervan. Op deze manier kan de ondernemingsleiding oordelen dat bepaalde procedures niet ingevoerd worden (De Beelde, 1994 en Deckers en Van Kollenburg, 1998). De bedrijfsleiding van KMO's is dikwijls van mening dat de kosten van internecontrolemaatregelen te hoog zijn.

### **4.3.2 Collusie**

Een andere reden waarom men geen absoluut vertrouwen kan schenken aan het internecontrolesysteem, is dat het mogelijk is dat een aantal werknemers van de onderneming samenwerken om de internecontroleprocedures te omzeilen (De Samblanx, 1994). Zodra meerdere personen samenwerken is het mogelijk dat aanzienlijke fraudes niet opgespoord worden via de interne controle. Deze kans neemt toe in zwakkere internecontrolesystemen, maar ook in goed uitgebouwde systemen kan dit niet uitgesloten worden (De Beelde, 1994). De mogelijkheid dat werknemers de controleprocedures bewust niet toepassen en samenspannen met andere personen, kan ertoe leiden dat de procedures hun effect missen (Deckers en Van Kollenburg, 1998). Wanneer personen samenzweren, doorbreken zij de interne controle en kunnen zij frauderen. In een omgeving waar slechts beperkte functiescheidingen voorkomen, zoals bij KMO's, is de mogelijkheid tot collusie groter (Wullaert, 1992). Indien helemaal geen functiescheidingen gecreëerd worden, is de mogelijkheid tot fraude nog groter. Er is geen nood aan de medewerking van andere personeelsleden om controles te omzeilen, men kan dan alles alleen doen.

### **4.3.3 Managementfraude**

Het beleidsorgaan in KMO's, bijvoorbeeld de raad van bestuur, is vaak slechts een formaliteit, een administratieve verplichting (Torfs, 2004). Deze personen hebben niet altijd de nodige kennis om op een efficiënte wijze beslissingen te nemen. Het ontbreken van een formeel beslissingsorgaan kan voor problemen zorgen maar dit is niet noodzakelijk zo. Dit hangt af van de capaciteiten van de manager (CICA, 1989). In een KMO zijn de aandeelhouders vaak dezelfde personen als de personen die zetelen in de raad van bestuur (Torfs, 2004). De raad van bestuur moeten dus verantwoording afleggen ten opzichte van zichzelf, namelijk de algemene vergadering. Zij controleren dus zichzelf en voelen hierdoor geen nood aan een zwaar internecontrolesysteem. Zij zijn van mening dat zelfcontrole

voldoende is. De Code Buysse (2005) pleit er echter voor dat de algemene vergadering en de raad van bestuur niet volledig samenvallen. Bovendien beveelt zij een actieve raad van bestuur aan. Wanneer regelmatig wordt vergaderd, zal de mogelijkheid tot managementfraude beperkt worden.

Er zijn verschillende meningen over het vertrouwen dat men mag hebben in de controles van de eigenaar. Sommigen vinden dat dit vertrouwen geoorloofd is omdat de eigenaar nauw betrokken is bij zijn onderneming. Anderen achten dit vertrouwen ongeoorloofd omdat de eigenaar zich boven de controles kan zetten en ze kan omzeilen (CICA, 1989). Indien het management het internecontrolesysteem terzijde schuift, spreekt men van 'management override' (Dries et al., 2001). Het management kan de voorgeschreven procedures negeren om zich persoonlijk te verrijken of de financiële situatie van haar onderneming beter voor te stellen dan dat zij werkelijk is. Algemeen wordt verwacht dat controles van het management even sterk te vertrouwen zijn als de controleprocedures die uitgewerkt worden voor het personeel.

Managementfraude kan dus mogelijk niet opgespoord worden via het internecontrolesysteem. Het management staat vaak boven het systeem omdat dit systeem eigenlijk ontworpen wordt om de betrouwbaarheid van de rapportering aan het management te garanderen. De acties van de bedrijfsleiding zullen in vele gevallen ontsnappen aan de controleprocedures (De Beelde, 1994). De persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van bepaalde procedures kan zijn positie misbruiken. Hij kan bepaalde internecontrolemaatregelen doorbreken (Deckers en Van Kollenburg, 1998). Dit geldt zeker in kleine ondernemingen omdat deze vaak gedomineerd worden door één of een klein aantal eigenaars. Deze dominantie kan zowel voor- als nadelen hebben (Tiest et al., 1991). Zo kan het rechtstreeks toezicht van de eigenaar de zwakke punten van de interne controle compenseren. Wanneer de dominante persoon de maatregelen echter naast zich neerlegt, wordt het risico op managementfraude of bewuste manipulatie van de gegevens groter (De Beelde, 1994).

#### **4.3.4 Tijdelijk buiten werking zijn van het systeem**

Het internecontrolesysteem steunt op mensen en het is steeds mogelijk dat deze mensen tijdelijk de opgedragen controlefuncties niet waarnemen. Men kan fouten over het hoofd zien, personeelsleden kunnen ingeval van vakantie of ziekte vervangen worden door anderen die minder ervaren zijn, de noodzakelijke documentatie kan ontbreken,... De mogelijkheid dat dergelijke fouten kunnen voorkomen, reduceert de betrouwbaarheid van het internecontrolesysteem (De Beelde, 1994). In KMO's werkt slechts een beperkt aantal mensen. Wanneer één van deze mensen ziek wordt of vakantie neemt, is de kans groot dat het systeem niet meer goed functioneert.

## **5 DE MENING VAN DE ACCOUNTANT EN DE REVISOR**

Dit hoofdstuk is volledig gebaseerd op vijf interviews. Er waren gesprekken met drie accountants, namelijk met Dietmar Van Dyck (Ac's Accountants, Lille), Roland Vandekerckhove (Accountantskantoor Vandekerckhove, Hasselt) en Bob Dierckx (Accountantskantoor Schenkels & Co, Oud-Turnhout). Daarnaast is er ook gesproken met Jo François en Roland Wijnants. Deze twee personen zijn werkzaam in het revisoraat. De eerste is bedrijfsrevisor en werkt zelfstandig te Sint-Truiden, terwijl de tweede tewerk gesteld is bij Foederer DFK te Hasselt en bezig is aan zijn laatste jaar stage voor het Instituut der Bedrijfsrevisoren.

We hebben voor deze interviews gekozen voor accountants en revisoren uit relatief kleine kantoren. Deze personen werken voornamelijk met kleine en middelgrote ondernemingen, terwijl grote kantoren zich concentreren op grotere ondernemingen en een andere kijk hebben op KMO's. Er werd contact opgenomen met een twintigtal personen waarvan uiteindelijk de bovenstaande vijf bereid waren om mee te werken. De interviews hebben tot doel informatie te achterhalen over de mening van de accountant en de revisor. Vijf interviews waren voldoende omdat bij meer gesprekken steeds dezelfde informatie terugkeert.

Eerst zullen we de mening van de accountants bespreken. Hierbij concentreren we ons voornamelijk op de adviesfunctie van de accountant en hoe zij die in de praktijk omzetten. Vervolgens komen de revisoren aan bod. Bij hen trachtten we te achterhalen welke redenen er zijn voor het zwakke internecontrolesysteem in KMO's. Zij gaven ook enkele raadgevingen over hoe de interne controle toch aan een aantal minimumvereisten zou kunnen voldoen.

## **5.1 De externe accountant**

Kleine ondernemingen hebben meestal geen eigen boekhoudafdeling. De boekhouding wordt vaak gedeeltelijk of volledig uitbesteed aan een externe accountant. Deze persoon staat buiten de onderneming, maar kent de onderneming meestal zeer goed. Hij bevindt zich in een uitstekende positie om advies te geven aan kleine ondernemingen omdat hij nauw betrokken is bij de organisatie en toch alles van op afstand kan bekijken. In welke mate advies wordt gegeven en waarover men precies advies geeft, hangt af van accountant tot accountant. De drie personen met wie werd gesproken, vullen hun adviesfunctie allen anders in. Kleine ondernemingen vragen meestal niet zelf om advies rond hun interne controle, waardoor het initiatief vaak van de accountant zelf moet komen.

### **5.1.1 Het nut van interne controle voor KMO's**

Volgens Dhr. Dierckx zien kleine ondernemingen het nut van interne controle niet helemaal in. De bedrijfsleider is bij de onderneming betrokken vanaf de start en weet hoe alles verloopt. Als hij alle belangrijke taken zelf doet, ziet hij dit als voldoende controle. De bedrijfsleiding is enkel bezig met verkopen en heeft niet veel tijd om zich bezig te houden met de administratie. Kleine ondernemingen zullen hun procedures enkel documenteren wanneer zij een ISO-kwaliteitscertificaat willen behalen, aldus Dhr. Dierckx. Om een dergelijk certificaat te verkrijgen, moeten een aantal procedures geformaliseerd worden. Het gaat echter meestal enkel om operationele procedures en niet om administratieve procedures. Daardoor kan men eigenlijk niet spreken van een internecontrolesysteem. Dhr. Vandekerckhove heeft hetzelfde oordeel over het nut van interne controle bij KMO's. Dhr. Van Dyck deelt deze mening echter niet, hij is van oordeel dat de kleine ondernemingen wel het nut van interne controle zien. Het enige probleem is dat er niet voldoende financiële middelen aanwezig zijn binnen KMO's om een goed internecontrolesysteem uit te bouwen.

Een KMO heeft meestal niet de middelen om een internecontrolesysteem volledig te documenteren. Een systeem van interne controle is ook alleen nuttig als het geen gaten vertoont, volgens Dhr. Van Dyck. Deze stelling moet echter gerelativeerd worden. Een systeem zonder gaten bestaat namelijk niet, ook niet in grote bedrijven met een goed uitgewerkt systeem. Indien een KMO de boekhouding gedeeltelijk uitbesteedt en een deel wel zelf doet, werkt vaak maar één persoon op de boekhoudafdeling. Aangezien er maar één persoon aanwezig is, kan deze enkel zichzelf controleren. Controle door scheiding van functies is in dit geval zeer moeilijk. Toch kan men ook in KMO's bezig zijn met interne controle, hiervoor is het van belang dat zij het nut van interne controles kennen. De accountant kan hierbij een belangrijke rol spelen. Op deze rol wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

### **5.1.2 Advies van de accountant**

De mogelijkheden om een goed internecontrolesysteem uit te bouwen, zijn beperkt voor een kleine onderneming. KMO's kunnen hier best hulp gebruiken. De externe accountant heeft de mogelijkheid om aanbevelingen te doen over de interne controle. Dhr. Van Dyck ziet zichzelf als een uitbreiding van de onderneming. Hij is van mening dat hij als accountant veel kan bijdragen tot de interne controle van een onderneming. Ongeveer 80% van zijn cliënteel besteedt de boekhouding volledig uit aan zijn kantoor. Wanneer de boekhouding en het nemen van beslissingen door verschillende personen gebeurt, kunnen we eigenlijk spreken van functiescheiding. De beheersfunctie en registerende functie worden op deze manier gescheiden. De beslissingen om aan te kopen, te verkopen, te betalen,... worden allemaal genomen door de bedrijfsleiding. De registratie van deze beslissingen gebeurt in het accountantskantoor. Door deze functiescheiding en de zelfcontrole van de accountant, krijgt men een systeem van interne controle dat voldoende garanties kan bieden binnen een kleine onderneming.

Een minimum aan controle wordt ook verkregen doordat de accountant de facturen nagaat. Er wordt bij verkoopfacturen die een BTW-percentages van 6% vermelden, nagegaan of de juiste attesten aanwezig zijn. Voor facturen in verband met export kijkt men na of de juiste wetsartikels vermeld zijn om een vrijstelling van BTW te krijgen. Ook de inkoopfacturen worden gecontroleerd op voldoende details. Door na te gaan of al deze vereisten aanwezig zijn, kan de onderneming veel werk vermijden. Men moet zo de nodige gegevens achteraf niet meer terug opzoeken. De bedrijfsleiding wordt zo ook aangezet om alles van de eerste keer juist en volledig te doen.

In het kantoor waar Dhr. Dierckx werkt, ziet men de externe accountant niet als het verlengde van een onderneming zoals Dhr. Van Dyck. De accountant heeft voor Dhr. Dierckx een sensibiliserende rol en kan enkel wijzen op het nut van interne controle. De onderneming staat zelf volledig in voor de controle. De accountant wijst op het nut van interne controle, maar hoe dit ingevuld moet worden, laat hij volledig aan de bedrijfsleiding zelf over. Ook Dhr. Vandekerckhove is van mening dat de externe accountant zich niet kan inlaten met het internecontrolesysteem. Het is volgens hem niet nuttig dat kleine ondernemingen zich daar te veel mee bezighouden. Zij hebben niet de juiste opleiding genoten en het kost te veel voor hen. Hij wil zich als externe persoon ook niet mengen met de organisatie van de interne controle omdat hij dan naar eigen mening zijn taak als externe accountant niet meer goed kan uitvoeren.

Het systeem van dubbelboekhouden heeft volgens Dhr. Van Dyck een positieve invloed op de controles. De accountant merkt snel wanneer betalingen niet correct worden opgevolgd. Soms gebeuren betalingen niet of dubbel. Deze vergissingen worden duidelijk wanneer de betrokken posten in de boekhouding blijven openstaan. De accountant zal de bedrijfsleider op deze bijzonderheden wijzen, zodat deze de gepaste acties kan ondernemen.

Door Dhr. Dierckx werden computers en elektronische kassystemen aangehaald als bijdrage tot het internecontrolesysteem. Deze mogelijkheid tot controle is vooral belangrijk wanneer goederen of geld bij de werknemers kunnen verdwijnen. Wanneer elektronische kassystemen



worden gebruikt, wordt het voor werknemers moeilijker om geld te laten verdwijnen uit de kassa. Het systeem houdt ook bij welke hoeveelheden verkocht worden, zodat er tegelijkertijd een vorm van voorraadcontrole ontstaat. De cijfers uit het systeem kunnen gemakkelijk vergeleken worden met cijfers van een telling. Deze maatregelen zullen het personeel ontmoedigen om bedrog te plegen.

Wanneer een onderneming zijn eigen boekhouding volledig zelf voert en de externe accountant enkel de jaarrekening op het einde van het jaar opstelt, wordt de accountant minder in de onderneming betrokken. Hierdoor worden zijn adviesmogelijkheden beperkt. De ondernemingsleiding zal zelf dan meer controles moeten uitvoeren. Bij de opstelling van de jaarrekening probeert de accountant zo veel mogelijk te controleren. Een controle van alle verrichtingen is echter onmogelijk. De accountant vermeldt in zijn verslag in hoeverre hij de interne controle is nagegaan. Een voorbeeld hiervan vindt u in bijlage 3.

Omdat het internecontrolesysteem meestal niet gestructureerd is bij kleine ondernemingen, is het ook moeilijk te beoordelen. Wanneer de resultaten die volgen uit het systeem goed zijn, vertrouwt men erop dat het systeem zelf ook goed is. Op het einde van het jaar vergelijkt Dhr. Van Dyck de balans met de werkelijkheid. Dit kan onder andere door balansgegevens te vergelijken met resultaten van een inventarisatie. De resultatenrekening wordt afgestemd op verkregen attesten. Deze attesten worden onder andere afgeleverd door het Sociaal Secretariaat voor de personeelskosten en door de bank voor de interesten. Wanneer de balans en de resultatenrekening niet veel aanpassingen vereisen, kan men er van uit gaan dat de interne controle goed heeft gewerkt.

Verder controleert de accountant of sommige facturen 'logisch' zijn. Hiermee wordt bedoeld dat men nagaat of er twaalf facturen voor telefoonkosten zijn, hetzelfde geldt voor elektriciteit. Ook kijkt men na of de facturen voor de levering van brandstof voor de verwarming normaal zijn. Wanneer deze brandstof in september en januari werd geleverd, zal men zich hierover geen vragen stellen. Wanneer deze echter in januari en nog eens in

februari werd geleverd, kan het zijn dat dit eenmaal voor de onderneming was en eenmaal voor privé-gebruik. Deze facturen zullen dan uit de boekhouding geweerd moeten worden.

Volgens Dhr. Vandekerckhove staan KMO's niet negatief tegenover het advies dat accountants geven. Het advies dat gegeven wordt, probeert men meestal op te volgen. Dit is zowel het geval voor advies op initiatief van de onderneming, als het advies dat wordt geleverd op initiatief van de accountant zelf. Soms blijkt echter dat het uitwerken van procedures zoals ze worden voorgesteld door de accountant, onmogelijk is. De accountant wordt gezien als een eerstelijnsadviseur. Hij is vaak de eerste persoon die gecontacteerd wordt wanneer problemen opduiken. De accountant probeert deze problemen zo goed mogelijk op te lossen, wat de accountant ook meteen de mogelijkheid geeft om advies te geven rond de interne controle, aldus Dhr. Van Dyck. Op die manier kunnen dezelfde problemen in de toekomst vermeden worden. Op korte termijn worden deze adviezen meestal opgevolgd, maar op lange termijn blijkt echter dat men de problemen van vroeger vergeet en de aandacht voor interne controle terug verzwakt.

Internetboekhouden is zijn weg aan het zoeken naar België. Deze manier van boekhouden wordt in Nederland al veel gebruikt, in België wordt het echter nog maar zeer beperkt toegepast. Het kantoor van Dhr. Dierckx past deze techniek zeer beperkt toe, op expliciete vraag van een aantal cliënten. In het kantoor van Dhr. Van Dyck is men nog niet tevreden over de beveiligingsmogelijkheden van hun netwerk. Men verwacht wel dat binnen een jaar het internetboekhouden mogelijk moet worden. Door toepassing van internetboekhouden, kan men een hechtere relatie opbouwen met het cliënteel.

### **5.1.3 Het gebruik van ratio's**

Zoals in paragraaf 2.4.2.2 *Middelen voor controle* werd aangehaald, zijn de berekening en interpretatie van ratio's een mogelijk onderdeel van de interne controle. De accountants

ervaren dat hun cliënteel niet alles begrijpt wat in hun jaarrekening staat. De KMO's staan wel open voor uitleg rond hun balans en resultatenrekening. In hoeverre de bedrijfsleider zijn jaarrekening echt als 'managementtool' gebruikt, verschilt van onderneming tot onderneming. Ratio's worden steeds door de accountant berekend. Relevante ratio's zoals liquiditeit en aantal dagen klantenkrediet worden dan voorgelegd aan de onderneming. Elk jaar opnieuw bekijken de bedrijfsleiders deze cijfers, maar slechts weinigen gebruiken ze voor een lange termijnplanning. Bedrijfsleiders die wel aandacht besteden aan deze cijfers vragen aan hun accountant om hun jaarrekening op kwartaalbasis op te stellen. Op deze manier kunnen zij vier keer per jaar nagaan hoe het is gesteld met het klantenkrediet, het leverancierskrediet, de openstaande facturen,... Hierdoor verkrijgen zij meer informatie en kunnen zij sneller bijsturen wanneer er problemen zijn.

Dhr. Vandekerckhove haalt aan dat de meeste bedrijfsleiders niet begrijpen wat hun jaarrekening en bijhorende ratio's willen zeggen omdat zij een technische opleiding hebben genoten. Aangezien mensen wel willen weten hoe hun onderneming ervoor staat, probeert hij de ratio's visueel voor te stellen. Hij stelt de ratio's voor als 'knipperlichten' (zie bijlage 4), die aantonen hoe de onderneming er voor staat. Deze knipperlichten worden gerelateerd aan de balans. Dhr. Van Dyck is van mening dat de oorzaak van deze beperkte administratieve kennis niet alleen ligt bij de opleiding. Hij ziet dit voornamelijk als een probleem van schaalgrootte.

#### **5.1.4 Verantwoordelijkheid van de onderneming**

Uiteindelijk is de bedrijfsleider zelf verantwoordelijk voor de interne controle van zijn onderneming en de jaarrekening die daaruit volgt. De ondernemingsleiding wordt hierop gewezen door alle accountants. Fouten of onregelmatigheden in de jaarrekening worden door de accountant gemeld aan de onderneming, maar het is de verantwoordelijkheid van de leiding om te beslissen wat daarmee moet gebeuren. Hoewel de bedrijfsleiding weet dat

zij de eindverantwoordelijkheid draagt, trekken zij zich daar weinig van aan. Zij rekenen volledig op hun externe accountant om te zorgen dat alles in orde is. Hoewel de bedrijfsleider zijn eigen jaarrekening vaak niet begrijpt, weet hij meestal door zijn nauwe betrokkenheid wel zeer goed hoe zijn onderneming over het algemeen presteert.

In paragraaf 4.2.1.1 *Houding van de bedrijfsleiding* wordt vermeld dat een manager kan zorgen voor een zeer sterke controleomgeving, zodat deze het internecontrolesysteem kan vervangen. Dit klopt echter niet volgens Dhr. Vandekerckhove. De bedrijfsleiders van kleine ondernemingen zijn meestal personen die een technische opleiding hebben genoten. Hun interesse gaat voornamelijk uit naar de productie en de verkoop. De bedrijfsleider zal dus nooit alle administratieve aspecten controleren. Wanneer men in een KMO een controlefunctie wil inbouwen, is dit niet vanzelfsprekend. Als er slechts één boekhouder aanwezig is en deze de facturen controleert én afhandelt, kan het snel mis lopen. Er kan enkel een functiescheiding gerealiseerd worden wanneer er ook een hulpboekhouder aanwezig is. Een controle door de eigenaar zelf, komt volgens Dhr. Vandekerckhove zeer weinig voor.

Het vertrouwen in medewerkers is een noodzaak voor alle ondernemingen, maar zeker voor de kleine. Men moet zeer zorgvuldig tewerk gaan bij het aanwerven van nieuw personeel. Zonder voldoende vertrouwen is het onmogelijk om samen te werken. Toch mag men zijn medewerkers nooit voor honderd procent vertrouwen. Een minimum aan controle blijft steeds vereist. Verder moet ook opgelet worden met de verdeling van verantwoordelijkheden. Zo kan men best geen volmacht voor een bankrekening geven aan slechts één persoon. Wanneer men met minimum twee moet tekenen bij de bank, kunnen deze twee personen elkaar controleren. De mogelijkheid tot collusie blijft echter bestaan.

## **5.2 De revisor**

De revisor zal de interne controle steeds beoordelen, aangezien dit een vereiste is die opgelegd wordt door het Instituut der Bedrijfsrevisoren. Voornamelijk de documentstromen van de verschillende cycli worden nagegaan. Hoe kleiner de onderneming, hoe minder formeel het systeem is. De revisor zal via interviews met de belangrijke personen in de onderneming achterhalen hoe men te werk gaat in de organisatie. Daarna wordt getest of alles verloopt zoals gezegd wordt.

### **5.2.1 Redenen voor minder interne controle bij KMO's**

In grote organisaties vindt men gescheiden bestuursorganen, namelijk de raad van bestuur en de algemene vergadering van aandeelhouders. In kleine organisaties lopen deze groepen door elkaar en heeft men minder behoefte aan controle. De aandeelhouder is tegelijkertijd de manager en controleert dus zichzelf. Hij is van mening dat hij weet wat hij doet en geen strenge controles nodig heeft. Doordat de raad van bestuur geen formeel orgaan is in kleine organisaties en het meestal om dezelfde mensen gaat die de algemene vergadering vertegenwoordigen, heeft men weinig gevoel van aansprakelijkheid. Men is alleen aansprakelijk voor zichzelf en voelt de noodzaak van een internecontrolesysteem niet aan.

Functiescheidingen kunnen slechts beperkt gerealiseerd worden omdat er weinig personeel aanwezig is. Men wil ook niet betalen voor meer personeel om deze scheiding van functies toch waar te maken. Vaak is het enkel de boekhouder die enige controle uitvoert. Dhr. Wijnants merkt op dat soms ook een verantwoordelijkheid gegeven wordt aan de magazijnier. Een belangrijke scheiding is deze tussen de persoon die facturen controleert en de persoon die de betaling goedkeurt. Deze twee taken worden echter vaak door eenzelfde persoon uitgevoerd. Men moet dan proberen te achterhalen hoe betrouwbaar deze persoon is.

Dhr. François benadrukt de nood aan een minimum van functiescheiding. Zelfs wanneer er slechts twee personen zich bezig houden met administratie, zou men hun verantwoordelijkheden volledig moeten scheiden. De bedrijfsleider houdt de opening en afhandeling van de post en de verrichtingen bij de bank best zelf zo lang mogelijk onder zijn eigen verantwoordelijkheid. Dit zijn namelijk de twee belangrijkste taken waarvan anderen misbruik zouden kunnen maken.

### **5.2.2 Nut van een formeel internecontrolesysteem**

Een volledig uitgeschreven handleiding over alle procedures is zeker niet nuttig binnen een kleine organisatie. Toch kan men best kort beschrijven waarmee men bezig is. De bedrijfsleider heeft voor zichzelf vaak wel een systeem, maar dit wordt niet altijd gecommuniceerd aan het personeel. Wanneer dit wel zou worden doorgegeven aan het personeel, zou men een sterkere controleomgeving kunnen creëren.

Meestal neemt de bedrijfsleider alle controletaken op zich. Dit werkt zolang er geen personeel in dienst is. Vanaf het moment dat de onderneming personeel in dienst heeft, zou een systeem van controle bedacht moeten worden. Dit moet echter niet noodzakelijk formeel gemaakt worden. Wanneer een onderneming begint te groeien, wordt het wel belangrijk dat het systeem gedocumenteerd wordt. Anders zal men niet langer het overzicht op de onderneming kunnen behouden.

### **5.2.3 Mogelijkheden voor de KMO**

De mogelijkheden voor een systeem van interne controle in een KMO worden beperkt door een gebrek aan kennis bij de bedrijfsleider en een gebrek aan financiële middelen. Toch kan

een minimale controle verkregen worden. Zoals reeds werd vermeld, houdt de bedrijfsleider best alle verrichtingen bij de bank zo lang mogelijk voor zichzelf. Daarnaast kan hij gemakkelijk elke maand de betalingen van klanten opvolgen. Indien hij elke maand een lijst maakt van klanten achterstallige betalingen en deze klanten aanschrijft, kan hij ervoor zorgen dat deze alsnog betalen. Deze opvolging gebeurt door de bedrijfsleider zelf of in samenwerking met de accountant.

Indien de bedrijfsleider enige tijd zou spenderen aan het bestuderen van zijn jaarrekening en bijhorende ratio's, zou hij deze kunnen gebruiken als 'managementtools'. Beide revisoren zijn van mening dat het de verantwoordelijkheid is van de externe accountant om hierop te wijzen. Dhr. François vindt het jammer dat accountants deze mogelijkheid uit de weg gaan. Hij spreekt van een verloren kans voor de accountant om zijn adviesplicht te vervullen. Uit de paragraaf over de accountants blijkt inderdaad dat slechts één van de drie accountants, namelijk Dhr. Van Dyck, zich actief inzet om het internecontrolesysteem van zijn cliënteel te verbeteren.

Een andere mogelijkheid voor een KMO is het opstellen van een organogram. In dit organogram zouden dan ook de verschillende verantwoordelijkheden van de personen uitgeschreven moeten worden. Wanneer een organogram wordt opgesteld, moet de bedrijfsleider stilstaan bij de organisatie van zijn onderneming. Nadat het organogram is opgesteld, wordt snel duidelijk waar er overlappingen en gaten zijn in de organisatie. Organogrammen worden volgens Dhr. François te weinig gebruikt. De KMO's vinden dat het vastleggen van functies in een organogram de flexibiliteit beperkt. In kleine ondernemingen moet iedereen eigenlijk alles kunnen. Bovendien is Dhr. François van mening dat een organogram pas echt nuttig wordt wanneer ook uitgeschreven taakomschrijvingen worden toegevoegd. Dit vraagt volgens KMO's te veel tijd en geld.

De meest ideale manier om controle te verkrijgen binnen kleine ondernemingen, is de overstap naar extern management, aldus Dhr. François. Dit is echter een gevoelig punt binnen de meeste KMO's. De eigenaar wil zelf de belangrijkste persoon blijven binnen zijn

onderneming. Wanneer men echter overschakelt op extern management kan men meer aandacht besteden aan de aansprakelijkheid van deze manager ten opzichte van de aandeelhouders. De manager zal dan zelf meer aandacht besteden aan de controle omdat deze er zelf baat bij heeft. Momenteel is men van mening dat een externe manager te veel kost. Hoewel een manager een vast loon kan krijgen dat niet extreem hoog moet zijn. Dit zal meer opleveren dan een inefficiënte bedrijfsleiding waar veel geld verloren gaat zonder dat iemand het in de gaten heeft.

De revisoren ondervinden dat de media-aandacht voor corporate governance codes voorlopig weinig invloed heeft op KMO's. Men zou echter gemakkelijk aan de principes van corporate governance kunnen voldoen wanneer er een goed internecontrolesysteem aanwezig is binnen de onderneming.

### **5.3 Besluit van de praktijkstudie**

Voor een KMO is het uitwerken van een volledig gedocumenteerd internecontrolesysteem meestal te duur. Omdat er weinig personeel aanwezig is in kleine ondernemingen, zijn functiescheidingen beperkt en moet men terugvallen op zelfcontrole. Om op deze zelfcontroles te kunnen rekenen, moet men zeer veel vertrouwen hebben in zijn medewerkers. Een gedocumenteerd internecontrolesysteem kan nuttig zijn voor een kleine onderneming. Het geeft de bedrijfsleiding de kans om na te denken waarmee zij bezig is. De meeste KMO's willen echter hun geld investeren in mensen en zaken waarvan zij onmiddellijk het nut zien binnen hun onderneming. In administratie en de controle ervan wordt slechts het minimum geïnvesteerd.

Of er een goed internecontrolesysteem komt in de onderneming, hangt af van de wil en motivatie van de bedrijfsleider. Jammer genoeg ontbreekt deze motivatie meestal. De bedrijfsleider is meestal administratief niet voldoende opgeleid en zijn aandacht gaat vooral



uit naar de technische aspecten van de onderneming. Een bedrijfsleider die echt met zijn onderneming bezig is, zal toch proberen om zelf zoveel mogelijk controle uit te oefenen, zodat hij zeker is dat alles binnen zijn organisatie goed verloopt.

Interne controle binnen KMO's wordt voornamelijk verkregen door de controles uitgevoerd door de bedrijfsleider. Hij bekleedt de belangrijkste functies en controleert zijn personeel. Wanneer hij zelf als enige verantwoordelijk blijft voor verrichtingen bij de bank en het openen van de correspondentie, kan hij de belangrijkste aspecten in zijn administratie opvolgen. De bedrijfsleider maakt ook best regelmatig een lijst van alle klanten die nog niet betaald hebben, zo kan hij zien welke betalingen eigenlijk al binnen moesten zijn. Het opstellen van deze lijsten kan in samenwerking met de accountant gebeuren. Men kan deze klanten aanmanen te betalen en op deze manier toch inkomsten ontvangen. Verder kan de bedrijfsleider met de hulp van zijn accountant zijn jaarrekening leren gebruiken als een 'managementtool'. Op deze manier kan hij achterhalen of zijn plannen overeen komen met wat in werkelijkheid gerealiseerd wordt. Zo kan hij ook doordachte plannen maken voor de toekomst.

De revisoren zijn van mening dat de accountant een belangrijke functie kan innemen bij de organisatie van interne controle in kleine en middelgrote ondernemingen. De accountants zelf hebben hier een verschillende mening over. Dhr. Van Dyck ziet het helpen bij interne controle als een onderdeel van zijn adviesfunctie ten opzichte van zijn cliënteel. Dhr. Dierckx en Dhr. Vandekerckhove zijn van oordeel dat zij zich niet te veel moeten inlaten met de interne controle van hun klanten. Dhr. Vandekerckhove is van mening dat hij als externe accountant zijn werk niet meer goed kan doen wanneer hij zich te veel gaat bezighouden met interne controle van cliënten.

## 6 CONCLUSIES

In dit laatste hoofdstuk wordt een algemeen besluit voor deze eindverhandeling geformuleerd. Op basis van dit besluit worden een aantal punten voor nader onderzoek geïdentificeerd.

### 6.1 Algemeen besluit

Deze paragraaf vormt een terugkoppeling naar de centrale onderzoeksvraag. Deze werd in hoofdstuk 1 als volgt geformuleerd: **“Hoe is het internecontrolesysteem georganiseerd in Belgische kleine en middelgrote ondernemingen?”**. Om tot een antwoord te komen op deze ruime vraag, werden verschillende deelproblemen aangepakt.

Interne controle situeert zich tussen een aantal andere controles die invloed hebben op een onderneming. Verschillende beroepsorganisaties hebben een eigen definitie voor interne controle opgesteld. Algemeen kan interne controle omschreven worden als een controle in opdracht van de bedrijfsleiding, aan de hand van procedures en maatregelen die uitgewerkt worden door leidinggevende organen. Deze maatregelen en procedures dragen bij tot de bescherming van de bezittingen, de verhoging van de betrouwbaarheid van de gegevens, de bevordering van de efficiëntie en de naleving van de beleidslijnen binnen een onderneming. Deze interne controle is geen einddoel op zich, de resultaten van controles vormen het uitgangspunt voor nieuwe handelingen. Via risicobeoordelingen, preventieve en repressieve maatregelen kan men komen tot een goed internecontrolesysteem.

Kleine en middelgrote ondernemingen zijn van groot belang, zowel binnen Europa als België. Een eenduidige definitie van het begrip ‘kleine en middelgrote onderneming’ bestaat echter niet. Meestal worden kwantitatieve definities gebruikt omdat deze het gemakkelijkst

te hanteren zijn. De drie criteria die het meest aan bod komen zijn het personeelsbestand, de jaaromzet en het balanstotaal van de onderneming. Naast deze kwantitatieve normen zijn ook een aantal kwalitatieve kenmerken belangrijk om te bepalen of een onderneming tot de categorie van KMO's behoort. Het belangrijkste kenmerk is de centrale rol van de eigenaar. Verder hebben kleine ondernemingen bijna altijd een tekort aan middelen. Er zijn te weinig financiële middelen beschikbaar om steeds naar behoren te functioneren. Bovendien is er vaak ook een tekort aan kennis en tijd. KMO's worden gekenmerkt door het beroep dat zij moeten doen op externe adviseurs om toch voldoende kennis in huis te kunnen halen. Een laatste kenmerk van kleine ondernemingen is hun beperkte invloed die zij kunnen uitoefenen op hun omgeving. Zij moeten zich steeds aanpassen aan veranderingen, zonder dat zij zelf veranderingen kunnen veroorzaken.

Hoewel KMO's veel gelijkaardige kenmerken hebben, vormen zij toch geen homogene groep. Binnen de groep van kleine ondernemingen zijn nog vele verschillen zichtbaar. Ondernemingen binnen een bepaalde sector kunnen zeer sterk verschillen van ondernemingen in een andere sector. Verder zorgt ook de motivatie van de eigenaar en de fase van ontwikkeling waarbinnen een kleine organisatie zich bevindt, voor een aantal verschillen.

Internecontrolesystemen zijn in kleine en middelgrote ondernemingen minder sterk uitgebouwd dan in grote organisaties. De corporate governance Code Buysse beschrijft een aantal principes en raadgevingen om deugdelijk bestuur binnen kleine organisaties te verbeteren. Aan de meeste van deze principes kan gemakkelijk voldaan worden wanneer men een goede interne controle heeft. Jammer genoeg besteden vele kleine en middelgrote ondernemingen weinig tot geen aandacht aan hun interne controle.

Op basis van de COSO-piramide kunnen de verschillende componenten van interne controle besproken worden. De *controleomgeving* van een KMO wordt sterk beïnvloed door de houding van de bedrijfsleiding. In een KMO bestaat deze bedrijfsleiding vaak enkel uit de eigenaar-manager. Hij zorgt voor een sterke of zwakke controleomgeving. Vervolgens is het personeel

bepalend voor de controles. Er moet voldoende aandacht besteed worden aan de selectie en begeleiding van personeel. Wanneer het personeel goed op de hoogte is van de procedures die gevolgd worden binnen de onderneming, zal het zorgvuldiger te werk gaan.

Binnen KMO's gebeurt *risico-evaluatie* meestal informeel. Aangezien de eigenaar een centrale rol bekleedt in zijn onderneming, heeft hij veel contact met zijn personeel, klanten en leveranciers. Hij kan gemakkelijk het overzicht bewaren en ziet snel waar problemen ontstaan. Het personeel van een KMO is beperkt en flexibel, waardoor kan men snel kan inspelen op risico's wanneer deze geïdentificeerd worden.

De *controleactiviteiten* binnen een kleine organisatie zijn beperkt. Aangezien er weinig personeel in dienst is bij KMO's, worden functiescheidingen slechts beperkt gerealiseerd. Hoewel een optimale scheiding van functies niet haalbaar is, kunnen toch scheidingen doorgevoerd worden. Enerzijds kunnen mensen die eigenlijk niet verantwoordelijk zijn voor de boekhouding, hier toch een kleine bevoegdheid krijgen. Anderzijds kan men door intensieve samenwerking met de externe accountant een scheiding tussen beslissingen en registratie realiseren. Verder kan men de opvolging van budgetten zien als een controleactiviteit. Voor een KMO is het van belang dat men het financieel plan gaat zien als een 'managementtool' dat in de dagelijkse werking van de onderneming gebruikt kan worden.

Voor kleine en middelgrote ondernemingen geldt dat *informatie en communicatie* op een informele wijze verlopen. Effectieve interne communicatie tussen management en personeel kan gemakkelijk tot stand gebracht worden omwille van de geringe omvang, het beperkte aantal niveaus en de grote beschikbaarheid van de manager in een kleine organisatie. De *bewaking* van het systeem van interne controle gebeurt bij KMO's op een permanente wijze door de eigenaar. Hij volgt alles binnen zijn onderneming kritisch op en kan ingrijpen wanneer hij dat nodig acht.

Een systeem van interne controle is steeds inherent beperkt. Voor elke maatregel moet men de kosten afwegen tegen de baten van die maatregel. Aangezien kleine en middelgrote ondernemingen meestal slechts weinig financiële middelen beschikbaar hebben, zijn zij snel van mening dat procedures van interne controle te duur zijn voor hen. Verder moet men rekening houden met de mogelijkheid tot collusie. Werknemers kunnen steeds samenwerken om zo bestaande procedures te omzeilen. Een laatste belangrijke beperking van een internecontrolesysteem is de mogelijkheid tot managementfraude. Wanneer het management de controles naast zich neerlegt en er geen aandacht aan besteedt, zullen ook maatregelen voor het personeel slechts beperkt werken.

Uit de praktijkstudie is gebleken dat de aanwezigheid van interne controles afhankelijk is van de wil van de eigenaar-manager. Een groot aantal van deze personen zien het nut van interne controles niet in omdat zij denken alles zelf in handen te hebben. Een ander belangrijk argument voor de afwezigheid van een internecontrolesysteem bij KMO's is de kost. Een kleine onderneming heeft slechts een beperkt aantal middelen ter beschikking en wenst deze in te zetten in mensen en zaken waarvan zij onmiddellijk een effect zien binnen hun onderneming. In administratie en controle hierop wordt slechts een minimum geïnvesteerd. Interne controle in KMO's wordt voornamelijk verkregen door de controles die de bedrijfsleider zelf uitvoert. Hij is verantwoordelijk voor de belangrijkste zaken binnen zijn onderneming en controleert zijn personeel. Hij staat zelf als enige in voor de verrichtingen bij de bank en de opening van de post. Op deze manier kan hij de belangrijkste aspecten van de administratie opvolgen. Met de hulp van zijn externe accountant kan hij zijn jaarrekening leren gebruiken als een 'managementtool'. De media-aandacht voor corporate governance codes heeft voorlopig weinig invloed op de interne controles bij KMO's.

Internecontrolesystemen zijn zeer beperkt aanwezig binnen kleine en middelgrote ondernemingen. Toch is zo'n systeem een noodzakelijke voorwaarde voor betrouwbare managementinformatie. Men moet proberen bedrijfsleiders te overtuigen van het nut van

interne controle. Basiscontroles kunnen bereikt worden zonder dat deze veel geld moeten kosten.

## **6.2 Vragen voor verder onderzoek**

Het bovenstaande besluit roept een aantal vragen op. Deze zouden eventueel in een verdere studie onderzocht kunnen worden.

In de literatuur wordt aangehaald dat de externe accountant een belangrijke functie kan innemen bij het opstellen en opvolgen van het internecontrolesysteem van kleine en middelgrote ondernemingen. Uit de drie interviews met accountants blijkt echter dat in de praktijk de meningen van de accountants hierover verschillen. De ene accountant zet zich in om mee te helpen aan de interne controle, de tweede wil zich er liever niet mee bezighouden, de derde vindt zelfs dat hij zijn taak als externe accountant niet meer naar behoren kan uitvoeren als hij zich gaat bezig houden met de interne controle van zijn cliënten. Hier zou onderzocht kunnen worden welke mening algemeen overheerst bij accountants in België. Vervolgens zouden dan maatregelen uitgewerkt kunnen worden om ervoor te zorgen dat alle accountants eenzelfde mening krijgen over hun adviesfunctie in verband met de interne controles van hun cliënteel. Er kunnen eventueel ook normen uitgewerkt worden die bepalen wat de accountant kan of mag doen met betrekking tot het internecontrolesysteem van cliënten.

Een tweede punt dat verder onderzocht kan worden, situeert zich bij de bedrijfsleiders. In deze eindverhandeling wordt duidelijk dat zij vaak het nut en belang van een goed internecontrolesysteem niet inzien. Het is voor KMO's echter belangrijk voldoende aandacht te besteden aan hun interne controle. Men kan onderzoeken wat men kan doen om bedrijfsleiders te overtuigen van het belang van een efficiënt internecontrolesysteem. Ook

kan aandacht besteed worden aan welke personen of instanties hiervoor zouden kunnen zorgen.

Een volgende vraag heeft betrekking op corporate governance. In de media wordt veel aandacht besteed aan de verschillende codes. De Code Buysse bevindt zich nog in een ontwerpfase en heeft nog niet veel invloed gehad op de kleine en middelgrote ondernemingen zoals blijkt uit de praktijkstudie. Ten eerste kan onderzocht worden of KMO's weten dat er zo'n code bestaat en wat deze inhoudt. Verder kan het interessant zijn om in de toekomst te onderzoeken welke invloed de definitieve versie van de Code Buysse zal hebben op KMO's en hun internecontrolesysteem. De studie van COSO die in de zomer van 2005 gepubliceerd wordt kan hier ook bij betrokken worden.

Tenslotte denken we aan het grote verschil dat bestaat tussen het internecontrolesysteem van grote ondernemingen, dat sterk is uitgewerkt, en de interne controle bij KMO's, die bijna onbestaande is. Naar aanleiding van schandalen op wereldvlak zoals Enron en het tot stand komen van de 'Sarbanes-Oxley Act' in Amerika, hebben grote ondernemingen nu systemen van interne controle ontwikkeld waar alles verschillende keren wordt gecontroleerd. Uit het praktijkonderzoek in deze eindverhandeling kunnen we echter opmaken dat kleine ondernemingen nog minder interne controles bezitten dan wat we bij aanvang van deze eindverhandeling verwachtten. Men kan onderzoeken of deze kloof tussen grote en kleine organisaties in de toekomst nog zal toenemen. Ook kan men nagaan of het voor KMO's goed zou zijn wanneer er aparte richtlijnen over interne controle zouden verschijnen die zich aanpassen aan de specifieke kenmerken en noden van kleine ondernemingen.

## LIJST MET GERAADPLEEGDE WERKEN

### Boeken

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1999) *Codification of Statements on Auditing Standards*, New York, AICPA

Analoui F. en Karami A. (2003) *Strategic management in small and medium enterprises*, Londen, Thomson

Beek A., Vaassen E.H.J. en Meuwissen R.H.G. (2003) *Hoofdpijnen Bestuurlijke informatievoorziening*, Groningen, Wolters-Noordhoff

Bortier J, Houthoofd N. en Laridon L. (z.d.) *De KMO's in het Belgisch bedrijfsleven, een situering*, Brussel, NCMV

Bridge S., O'Neill K. en Cromie S. (1998) *Understanding enterprise, entrepreneurship & small business*, Londen, MacMillan Press LTD

Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) (1989) *Audit of a small business*, Toronto, CICA

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (1992) *Internal control – Integrated framework*, New York, AICPA

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (2004) *Enterprise risk management – Integrated framework*, New York, AICPA



Curran J. en Blackburn R.A. (2001) *Researching the small enterprise*, Londen, Sage Publications

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

Deckers F.B.M. en Van Kollenburg J.C.E. (1998) *Elementaire theorie: accountantscontrole*, Groningen, Wolters-Noordhoff

De Samblanx M.J. (1994) *Interne controle: een geïntegreerde visie*, Brussel, IBR

Dewhurst J. en Burns P. (1989) *Small business planning, finance and control*, Londen, Macmillan Education

Donckels R., Degat J en Dupont B. (1988) *KMO's in België: sociaal-economische betekenis*, Leuven, Acco

Donkels R. en Lambrecht J. (1994) *KMO-partner*, Zaventem, Kluwer editorial KMO-studiecentrum

Dries R., Van Brussel L. en Willekens M (2001) *Handboek auditing*, Antwerpen, Intersentia

Groffils W. (1994) *Inleiding tot interne controle*, Brussel, IBR

Instituut der Bedrijfsrevisoren (IBR), Van de Walle V. en Szafran D. (2001) *Vademecum van de bedrijfsrevisor: plichtenleer en controlenormen*, Diegem, Ced.samsom

Institute of Internal Auditors (IIA) (1998) *Professional internal auditing standards volume*, Almonte Springs, Florida, IIA

Konrath L.F. (2003) *Auditing: a risk analysis approach*, Mason, Ohio, South-Western

Lammens L. (2002) *Business plan: Integratieplan voor KMO's*, Antwerpen, Standaarduitgeverij

Nederlands Instituut voor Registeraccountants (NIVRA) (1999) *Richtlijnen voor de accountantscontrole*, Amsterdam, NIVRA

Observatory of European SMEs (2002) *SMEs in Europe, including a first glance at EU candidat countries*, Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities

Paemeleire Dr. R. (1975) *Interne en externe controle bij geautomatiseerde gegevensverwerking*, Diepenbeek, Universitaire pers

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (2004) *Beige brochure, jaarverslag 2003*, Brussel, RSZ

Scherjon D.P., Thurik A.R. en anderen (1998) *Handboek Ondernemers en Adviseurs in het MKB*, Deventer, Kluwer BedrijfsInformatie

Schine G.L. (1991) *How to avoid 101 small business mistakes, myths & misconceptions*, New York, The Consultant Press

Sleuwaegen L. en De Backer K. (1993) *KMO's in de Belgische economie: analyse en beleid*, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven

Tiest R., Discry L. en anderen (1991) *De controleproblematiek in kleine en middelgrote ondernemingen*, Brussel, Instituut er Bedrijfsrevisoren

Van Gils G. (1999) *Interne controle en risico-analyse in de KMO*, Antwerpen

Whittington R. en Pany K. (1998) *Principles of Auditing*, Boston, IrwinMcGraw-Hill

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

## **Wetteksten**

Europese Commissie (2003) 'Aanbeveling van de Commissie 6 mei 2003', *Publicatieblad van de Europese Unie*, nr. 124, pp36-41

Koninklijk Besluit van 15 maart 1993 over de sociale bijdragen ten laste van de vennootschap

Programmawet van 10 februari 1998 tot bevordering van het zelfstandig ondernemerschap

Wetboek op Inkomstenbelastingen (1992)

Wetboek van Vennootschappen (1999)

## **Artikels**

Applegate D. en Wills T. (1999) 'Integrating COSO', *Internal auditor*, december 1999, pp 60-66

Bottemanne G. (2005) 'Grote(re) accountantskantoren massaal over op internetboekhouden', *Onderzoeksbureau GBNED*, 14 maart 2005, geraadpleegd via [www.gbned.nl](http://www.gbned.nl) op 30 maart 2005

Carland J. W., Carland J.-A. W. en Carland J.W. (2001) 'Fraud: a concomitant cause of small business failure', *The Entrepreneurial Executive*, nr. 6, pp 73-108

Code Buysse (2005) *Corporate governance Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen – ontwerp tekst*, versie 21 maart 2005, geraadpleegd via [www.behoorlijkbestuur.be](http://www.behoorlijkbestuur.be) op 30 maart 2005

Code Lippens (2004) *Belgische corporate governance code*, 9 december 2004, geraadpleegd via [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be) op 5 januari 2005

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (2005) 'COSO launches new guidance initiative for small businesses', *Persmededeling*, 11 januari 2005, geraadpleegd via [www.coso.org](http://www.coso.org) op 20 januari 2005

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

Gilson-Bouchat S. en Gilson M. (2003) 'La PME et son business plan', *Comptabilité Créative*, nr. 16, pp 3-8

Huygens A. (2003) 'Interne controle en Interne Audit : Onontbeerlijke en aanvullende management-tools', *Financieel management*, vijfdelige serie maandelijks verschenen van februari tot juli 2003

Koopman V. (2004) 'Is interne controle ook aangewezen voor KMO's?', *Inzicht in zaken, Nieuwsbrief PricewaterhouseCoopers*, nr. 10, geraadpleegd via [www.pwc.com](http://www.pwc.com) op 5 januari 2005

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

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

## **Cursussen**

Limère A. (2001-2002) *Financiering*, 2<sup>e</sup> kandidatuur handelsingenieur, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek

Mercken R. (2003-2004) *Externe controle 1*, 2<sup>e</sup> jaar handelsingenieur, major accountancy en financiering, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek

Mercken R. (2004-2005) *Externe controle 2*, 3<sup>e</sup> jaar handelsingenieur, major accountancy en financiering, minor accountancy, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek

Ribbers P. (2003-2004) *Interne controle*, 2<sup>e</sup> jaar handelsingenieur, major accountancy en financiering, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek

Torfs N. (2004-2005) *Voortgezet vennootschapsrecht*, 3<sup>e</sup> jaar handelsingenieur, major accountancy en financiering, minor accountancy, Limburgs Universitair Centrum Diepenbeek

## **Interviews**

Dierckx Bob, dossierbeheerder bij accountantskantoor Schenkels & Co, Oud-Turnhout, vrijdag 25 maart 2005, 15u

François Jo, zelfstandig bedrijfsrevisor, Sint-Truiden, maandag 11 april 2005, 9u

Vandekerckove Roland, accountant bij accountantskantoor Vandekerckhove & Co, Hasselt, vrijdag 1 april 2005, 14u

Van Dyck Dietmar, accountant bij Ac's Accountants, Lille, woensdag 30 maart 2005, 9u

Wijnants Roland, laatste jaar stage voor het Instituut der Bedrijfsrevisoren bij Foederer DFK,  
Hasselt, vrijdag 1 april 2005, 11u

## **BIJLAGEN**

Bijlage 1: Fiscale Definities KMO .....	B2
Bijlage 2: Oorspronkelijke cijfers RSZ jaarverslag 2003 .....	B4
Bijlage 3: Controleverslag accountant.....	B9
Bijlage 4: Ratio's – knipperlichten.....	B10

## **BIJLAGE 1: FISCALE DEFINITIES KMO**

Deze bijlage geeft een overzicht van de definities van een KMO zoals die teruggevonden worden in de Belgische fiscale wetgeving. Voor elke gunstregel van de overheid geldt een andere definitie.

**Artikel 215, lid 2 van het Wetboek van de Inkomstenbelastingen 1992** bepaalt dat een aantal vennootschappen een lager belastingspercentage mogen hanteren dan andere vennootschappen. Het normale tarief van vennootschapsbelasting bedraagt 33 procent. Indien het belastbare inkomen van een vennootschap echter lager is dan 322500 euro, is de vennootschap onderworpen aan een verlaagd opklimmend tarief. Zij moet dan rekening houden met volgende percentages: 24,5 procent op de schijf van 0 tot 25000 euro, 31 procent op de schijf van 25000 tot 90000 euro en 34,5 procent op de schijf van 90000 tot 322500 euro.

In **Artikel 196 §2 van het Wetboek van de Inkomstenbelastingen 1992** wordt aangegeven welke ondernemingen kunnen genieten van een gunstig afschrijvingsregime. Er wordt hier geen nieuwe definitie geformuleerd, wel wordt verwezen naar de criteria zoals deze werden opgenomen in artikel 215, 2<sup>e</sup> lid van het Wetboek van de inkomstenbelastingen.

**Artikel 201, lid 1, 1<sup>o</sup> van het Wetboek van de Inkomstenbelastingen 1992** geeft weer welke vennootschappen een éénmalige investeringsaftrek mogen toepassen. Deze gunstregel heeft betrekking op binnenlandse vennootschappen waarvan de aandelen voor meer dan de helft toebehoren aan één of meer natuurlijke personen die de meerderheid van het stemrecht vertegenwoordigen, en geen deel uitmaken van een groep waartoe een coördinatiecentrum behoort als vermeld in het koninklijk besluit nr. 187 van 30 december 1982 betreffende de oprichting van de coördinatiecentra.



Sommige vennootschappen kunnen genieten van een gespreide investeringsaftrek. Het betreft hier belastingplichtigen die minder dan twintig werknemers tewerkstellen. Deze ondernemingen kunnen de investeringsaftrek spreiden over de afschrijvingsperiode van hun activa. Deze gunstregel wordt bepaald in **artikel 70 van het Wetboek van de Inkomstenbelastingen 1992**.

**Artikel 29 §1 van de programmawet van 10 februari 1998 tot bevordering van het zelfstandig ondernemerschap** biedt een gunstregel in verband met de vrijstelling van bijkomend personeel in de KMO. In dit artikel wordt bepaald dat de winst of baten van belastingplichtigen met minder dan elf werknemers vrijgesteld kan worden tot een bedrag gelijk aan 3720 euro per bijkomend tewerkgestelde personeelseenheid. Dit geldt zowel voor de vennootschapsbelasting voor ondernemingen als voor de personenbelasting bij vrije beroepen, ambten of posten.

Tenslotte wordt in **artikel 2 van het Koninklijk Besluit van 15 maart 1993** bepaald dat voor werkgevers met minder dan twintig werknemers de bijdragevoet voor de sociale bijdragen ten laste van de vennootschap wordt beperkt tot 0,21 procent. Voor werkgevers met twintig of meer werknemers ligt deze bijdragevoet op 0,30 procent.

## **BIJLAGE 2: OORSPRONKELIJKE CIJFERS RSZ JAARVERSLAG 2003**

In deze bijlage zijn de oorspronkelijke cijfers uit de beige brochure van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (2004) opgenomen. De eerste tabel geeft een indeling van de werkgevers naar dimensie en activiteitstak voor het vierde kwartaal van 2003 voor de privé-sector. De tweede tabel is een indeling van de arbeidsplaatsen naar dimensie en activiteitstak van de werkgever op 31 december 2003, eveneens voor de privé-sector.

INDELING VAN DE WERKGEVERS NAAR DIMENSIE EN ACTIVITEITSTAK VOOR HET VIERDE KWARTAAL 2003  
Privé-sector

Tabel 2

Activiteitstakken	Aantal werkgevers met										Totaal
	minder dan 5 werknemers	5 tot 9 werknemers	10 tot 19 werknemers	20 tot 49 werknemers	50 tot 99 werknemers	100 tot 199 werknemers	200 tot 499 werknemers	500 tot 999 werknemers	1.000 en meer werknemers		
<b>A. Landbouw, jacht en bosbouw</b>	5.399	602	272	116	13	7	2	-	-	6.501	
Landbouw, jacht en aanverwante diensten	5.223	672	265	113	13	7	2	-	-	6.295	
Bosbouw, bosexploitatie en aanverwante diensten	176	20	7	3	-	-	-	-	-	206	
<b>B. Visserij</b>	95	31	6	-	-	-	-	-	-	132	
<b>C. Winning van delfstoffen</b>	49	42	32	19	2	4	3	-	-	151	
Winning van energiehoudende delfstoffen	2	3	4	-	-	-	-	-	-	9	
Winning van niet-energiehoudende delfstoffen	47	39	28	19	2	4	3	-	-	142	
<b>D. Industrie</b>	10.201	3.987	2.830	2.429	812	483	308	108	58	21.187	
Vervaardiging van voedingsmiddelen (behalve dranken)	3.135	1.183	619	385	115	72	47	14	3	5.573	
Vervaardiging van dranken	36	20	22	19	10	6	4	2	2	121	
Vervaardiging van tabaksproducten	6	4	5	2	5	2	2	1	-	27	
Vervaardiging van textiel	363	178	153	180	178	70	27	6	2	1.009	
Vervaardiging van kleding en bottelvleed	249	97	82	71	17	7	3	-	-	526	
Leertijvenheid (behalve schoeisel)	30	10	5	2	1	1	-	-	-	50	
Vervaardiging van schoeisel	11	5	6	4	1	-	-	-	-	27	
Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout, niet en vlechtwerk	360	133	116	98	18	11	5	2	-	763	
Papier- en kartonnijvenheid	58	35	58	45	18	13	15	7	-	249	
Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie van opgenomen media	1.324	351	248	186	48	36	11	7	-	2.211	
Vervaardiging van coxes en spijt- en kweekstoffen, raffinage	2	1	-	1	1	3	5	1	15	27	
Chemische nijvenheid	146	93	66	91	56	54	43	15	15	579	
Rubbernijvenheid	24	12	15	15	7	4	2	-	-	79	
Vervaardiging van producten van kunststof	162	76	104	90	48	30	10	6	1	527	
Vervaardiging van overige niet-metaalhoudende minerale producten (behalve gas)	422	183	127	134	34	26	12	5	-	943	
Vervaardiging van glas en glaswerk	43	19	14	16	12	8	7	5	1	125	
Metalurgie	34	26	30	34	19	19	13	2	8	185	
Vervaardiging van producten van metaal	1.601	701	561	467	142	46	26	4	1	3.549	
Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen	468	232	155	197	61	30	29	7	4	1.183	
Vervaardiging van kantoorapparaten en computers	4	4	4	4	1	1	-	-	-	18	
Vervaardiging van elektrische machines en apparaten	115	61	61	58	16	17	11	8	3	350	
Vervaardiging van audio-, video- en telecommunicatieapparatuur	18	5	13	14	11	7	5	5	3	81	
Vervaardiging van medische apparatuur, van precisie- en optische instrumenten en van uurwerken	368	82	50	47	15	6	4	1	-	573	
Vervaardiging en assemblage van auto's, aanhangwagens en opleggers	117	60	55	56	26	26	16	7	10	373	

Vervanging van overige transportmiddelen	62	25	24	19	15	2	1	1	1	4	153
Vervaardiging van meubels; overige industrie (behalve diamant)	834	266	166	139	39	24	9	1	1	-	1.478
Bewerking van diamant	81	33	34	24	-	-	1	-	-	-	173
Recuperatie van recyclebaar afval	128	52	37	31	6	2	1	-	-	-	257
<b>E. Productie en distributie van elektriciteit, gas en water</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>27</b>
<b>F. Bouwnijverheid</b>	<b>18.183</b>	<b>4.101</b>	<b>2.000</b>	<b>1.308</b>	<b>318</b>	<b>118</b>	<b>58</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>24.108</b>
<b>G. Groot- en kleinhandel; reparatie van auto's en huishoudelijke artikelen</b>	<b>42.002</b>	<b>8.527</b>	<b>4.559</b>	<b>2.646</b>	<b>458</b>	<b>194</b>	<b>117</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>58.559</b>
Verkoop en reparatie van auto's en motorrijtuigen; kleinhandel in motorvoertuigen	6.122	1.437	745	446	65	23	13	2	2	1	8.854
Groothandel en handelsbemiddeling (excl. auto's en motorrijtuigen)	12.305	3.271	2.150	1.342	294	130	62	9	9	2	19.565
Kleinhandel (exclusief auto's en motorrijtuigen); reparatie van consumentartikelen	23.575	3.819	1.664	858	99	41	42	26	26	16	30.140
<b>H. Hotels en restaurants</b>	<b>15.036</b>	<b>3.438</b>	<b>1.476</b>	<b>597</b>	<b>89</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>21.301</b>
<b>I. Vervoer, opslag en communicatie</b>	<b>4.760</b>	<b>1.613</b>	<b>1.177</b>	<b>1.015</b>	<b>272</b>	<b>105</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>9.003</b>
Vervoer en vervoersondersteunende activiteiten	4.259	1.510	1.124	984	255	92	35	9	9	5	8.273
Post en telecommunicatie	501	103	53	31	17	13	3	7	7	2	730
<b>J. Financiële instellingen</b>	<b>4.956</b>	<b>556</b>	<b>251</b>	<b>184</b>	<b>65</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>6.113</b>
Financiële instellingen	1.851	181	140	112	35	21	14	6	6	8	2.368
Verzekeringswezen	58	19	15	25	14	13	9	5	5	7	165
Hulpbedrijven t.w.v. financiële instellingen	3.047	356	96	47	16	8	8	1	1	1	3.580
<b>K. Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven</b>	<b>24.089</b>	<b>3.782</b>	<b>1.781</b>	<b>1.235</b>	<b>384</b>	<b>174</b>	<b>117</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>31.863</b>
Verhuur en handel in onroerende goederen	7.114	361	132	107	28	4	-	-	-	-	7.746
Verhuur zonder bedieningspersoneel	649	141	68	47	17	5	-	-	-	-	927
Informatica en aannemers activiteiten	1.766	425	266	205	67	36	23	6	6	2	2.796
Speel- en ontwikkelingswerk	151	50	35	22	13	15	3	2	2	-	291
Overige zakelijke dienstverlening	14.419	2.815	1.290	854	269	114	91	23	23	28	19.903
<b>L. Openbaar bestuur</b>	<b>55</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>208</b>
<b>M. Onderwijs</b>	<b>112</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171</b>
<b>N. Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening</b>	<b>8.808</b>	<b>1.241</b>	<b>1.164</b>	<b>1.219</b>	<b>558</b>	<b>221</b>	<b>150</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>11.448</b>
<b>O. Persoonlijke diensten</b>	<b>14.419</b>	<b>2.316</b>	<b>1.102</b>	<b>620</b>	<b>140</b>	<b>56</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>18.882</b>
Afwater- en afvalverzameling; straatreiniging	159	56	54	37	14	3	4	4	4	-	331
Diverse verenigingen	5.096	844	412	201	63	22	6	-	-	-	6.644
Recreatie, cultuur en sport	3.495	679	410	255	45	24	12	-	-	-	4.920
Overige diensten	5.669	737	226	127	18	7	2	-	-	1	6.787
<b>P. Particuliere huishoudens met werknemers</b>	<b>1.950</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.988</b>
<b>Q. Extraterritoriale organisaties en lichamen</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>
<b>Z. Slecht gedefinieerde activiteiten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal</b>	<b>146.767</b>	<b>30.394</b>	<b>16.705</b>	<b>11.427</b>	<b>3.161</b>	<b>1.463</b>	<b>888</b>	<b>272</b>	<b>272</b>	<b>185</b>	<b>211.262</b>

INDELING VAN DE ARBEIDSPLAATSEN NAAR DIMENSIE EN ACTIVITEITSTAK VAN DE WERKGEVER OP 31 DECEMBER 2003  
Prive-sector

Tabel 9a/5

Activiteitstakken	Werkgevers met										Totaal
	minder dan 5 werknemers	5 tot 9 werknemers	10 tot 19 werknemers	20 tot 49 werknemers	50 tot 99 werknemers	100 tot 199 werknemers	200 tot 499 werknemers	500 tot 999 werknemers	1.000 en meer werknemers		
<b>A. Landbouw, jacht en bosbouw</b>	6.804	4.446	3.651	3.214	792	1.100	499	-	-	20.606	
Landbouw, jacht en aanverwante diensten	6.634	4.313	3.551	3.139	792	1.100	499	-	-	20.028	
Bosbouw, bosexploitatie en aanverwante diensten	270	133	100	75	-	-	-	-	-	578	
<b>B. Visserij</b>	181	175	79	-	-	-	-	-	-	445	
<b>C. Winning van delfstoffen</b>	101	276	450	563	153	633	958	-	-	3.134	
Winning van energiehoudende oelstoffen	2	19	54	-	-	-	-	-	-	75	
Winning van energiehoudende oelstoffen	99	257	396	563	153	633	958	-	-	3.059	
Winning van niet-energiehoudende oerstoffen	20.453	28.258	38.883	77.206	57.438	66.972	93.630	72.810	137.196	590.657	
<b>D. Industrie</b>	6.563	7.672	8.273	12.152	8.432	10.032	15.022	9.000	3.639	80.785	
Vervaardiging van voedingsmiddelen (behalve dranken)	74	137	307	624	733	943	1.183	1.264	5.348	10.613	
Vervaardiging van dranken	11	27	79	79	404	315	613	599	-	2.127	
Vervaardiging van tabaksproducten	706	1.152	2.152	5.692	4.850	4.062	7.672	4.239	-	34.697	
Vervaardiging van textiel	464	658	1.193	2.074	1.140	1.042	1.046	-	-	7.617	
Vervaardiging van kleding en bomrijverheid	62	62	80	61	63	112	-	902	-	1.342	
Leerrijverheid (behalve schoeisel)	23	34	71	136	72	-	-	-	-	336	
Vervaardiging van schoeisel	772	1.021	1.640	2.974	1.218	1.524	1.248	1.071	-	11.468	
Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout, kurk, niet en vlechtwerk	139	238	828	1.484	1.348	1.767	4.467	4.586	-	14.877	
Papier- en kartonrijverheid	2.462	2.328	3.366	5.865	3.320	4.791	2.791	4.470	-	29.393	
Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie van opgenomen media	3	5	-	24	63	369	1.319	968	-	4.663	
Vervaardiging van coques en spijl- en kweekstoffen, raffinage	309	645	893	3.173	3.840	8.092	13.503	10.111	30.867	71.433	
Chemische rijverheid	53	86	198	465	512	636	768	-	-	2.718	
Rubberrijverheid	353	530	1.465	2.830	3.398	4.109	3.376	3.657	-	21.378	
Vervaardiging van producten van kunststof	844	1.228	1.714	4.282	2.491	3.519	3.771	3.250	-	21.099	
Vervaardiging van overige niet-metaalhoudende minerale producten (behalve glas)	84	123	170	551	940	1.043	2.349	3.157	-	10.564	
Vervaardiging van glas en glaswerk	68	186	456	1.039	1.385	2.722	4.340	1.281	23.331	34.808	
Metaalurgie	3.263	4.700	7.726	14.772	9.750	6.280	7.333	2.945	2.074	58.443	
Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen	958	1.534	2.120	6.257	4.462	3.946	7.859	4.914	9.025	41.095	
Vervaardiging van kantoorapparaten en computers	10	30	56	154	82	128	-	-	-	460	
Vervaardiging van elektrische machines en apparaten	220	415	861	1.857	1.116	2.407	3.741	6.122	6.025	22.764	
Vervaardiging van audio-, video- en telecommunicatieapparatuur	33	33	197	451	825	917	1.306	3.256	-	14.277	
Vervaardiging van medische apparatuur, van precisie- en optische instrumenten en van uurwerken	670	542	675	1.464	1.071	783	1.410	584	-	7.199	
Vervaardiging en assemblage van auto's, aanhangwagens en opleggers	238	406	762	1.800	1.818	3.571	4.821	5.054	34.398	52.888	

	Vervanging van overige transportmiddelen	115	163	328	544	1.031	300	213	998	5.339	9.031
	Vervanging van meubels, overige industrie (behalve diamant)	1.545	1.756	2.281	4.696	2.648	3.312	2.995	582	-	19.815
	Bewerking van diamant	160	214	466	785	-	-	254	-	-	1.879
	Recuperatie van recyclebaar afval	251	334	516	921	406	250	210	-	-	2.888
E.	Productie en distributie van elektriciteit, gas en water	24	16	11	81	148	178	602	1.730	11.853	14.743
F.	Bouwnijverheid	29.489	26.681	27.095	39.330	22.072	16.562	17.111	4.765	4.800	187.915
G.	Groot- en kleinhandel; reparatie van auto's en huishoudelijke artikelen	76.037	55.458	81.728	79.488	30.872	27.190	34.801	24.151	72.046	461.889
	Verkoop en reparatie van auto's en motorfietsen; kleinhandel in motorvoertuigen	11.211	9.388	9.973	13.061	4.429	3.098	4.218	1.319	1.321	58.018
	Groothandel en handelsbemiddeling (excl. auto's en motorfietsen)	22.780	21.619	29.236	40.565	20.164	18.307	17.513	5.624	3.827	179.635
	Kleinhandel (exclusief auto's en motorfietsen); reparatie van consumentartikelen	42.046	24.451	22.517	25.862	6.379	5.785	13.070	17.208	66.898	224.216
H.	Hotels en restaurants	26.356	22.197	19.377	17.233	6.527	4.319	4.154	4.454	7.891	112.508
I.	Vervoer, opslag en communicatie	9.011	10.664	16.154	31.908	18.576	14.716	11.656	11.269	10.864	134.818
	Vervoer en vervoersondersteunende activiteiten	8.197	10.005	15.446	30.966	17.398	13.071	10.722	6.055	7.075	118.935
	Post en telecommunicatie	814	659	708	942	1.178	1.645	934	5.214	3.889	15.983
J.	Financiële instellingen	8.784	3.518	3.420	5.140	4.722	5.823	9.248	8.073	78.285	127.021
	Verzekeringswezen	3.436	1.125	1.975	3.072	2.553	2.777	3.900	4.080	62.287	85.205
	Hulpbedrijven t.w.v. financiële instellingen	114	124	207	715	996	1.922	3.205	3.406	14.975	25.664
	Verkeersweden	5.244	2.269	1.238	1.353	1.173	1.124	2.141	587	1.023	16.152
K.	Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven	38.892	24.322	24.012	37.608	27.179	23.501	35.430	20.516	108.656	340.116
	Verhuur en handel in onroerende goederen	9.341	2.287	1.761	3.264	1.765	469	-	-	-	18.907
	Verhuur zonder bedieningspersoneel	1.151	958	938	1.390	1.287	742	-	-	-	6.466
	Informatica en aanverwante activiteiten	3.123	2.757	3.639	6.464	4.707	4.851	6.700	4.085	2.408	38.734
	Speur- en ontwikkelingswerk	291	335	477	633	838	2.000	1.096	1.502	-	7.172
	Overige zakelijke dienstverlening	24.986	17.965	17.197	25.857	18.562	15.439	27.634	14.929	106.248	268.837
L.	Openbaar bestuur	89	104	288	1.060	1.958	3.859	6.579	3.088	-	17.033
M.	Onderwijs	177	232	268	90	-	-	-	280	-	1.025
N.	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	10.971	8.236	16.154	37.929	38.988	30.202	46.383	30.276	84.023	303.140
O.	Gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten	25.129	14.903	14.588	18.475	9.480	7.718	7.394	2.348	1.247	101.292
	Afvalwater- en afvalverzameling; straatreining	318	364	717	1.146	950	456	1.355	2.348	-	7.654
	Diverse verenigingen	9.867	5.401	5.493	5.998	4.330	2.889	3.957	-	-	35.561
	Recreatie, cultuur en sport	5.536	4.475	5.424	4.775	3.423	3.423	3.987	-	-	33.132
	Overige diensten	9.408	4.663	2.964	3.997	1.227	950	489	-	1.247	24.945
P.	Particuliere huishoudens met werknemers	2.430	133	49	-	-	-	-	-	-	2.612
Q.	Extraterritoriale organisaties en lichamen	14	12	-	-	-	-	-	-	-	26
Z.	Slecht gedefinieerde activiteiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>255.082</b>	<b>197.832</b>	<b>226.221</b>	<b>349.325</b>	<b>219.013</b>	<b>202.773</b>	<b>268.413</b>	<b>183.280</b>	<b>517.321</b>	<b>2.419.080</b>

### **BIJLAGE 3: CONTROLEVERSLAG ACCOUNTANT**

Deze bijlage geeft een standaardvoorbeeld van een gedeelte van een controleverslag van een accountant. Deze gegevens zijn verkregen tijdens het interview met Dhr. Van Dyck.

“...

#### 7. Wijze van uitvoering van de controle

De controle van de staat van activa en passiva werd uitgevoerd in overeenstemming met de controlenormen van het Instituut der Accountants en Belastingconsulenten.

Ik heb onder meer:

- diverse controlevergelijkingen opgesteld ten einde zeker te zijn dat alle boekingen goed werden ingeschreven in het grootboek;
- het bestaan vastgesteld van het aandeelhoudersregister;
- de wettelijke boeken werden niet voorgelegd en zijn volgens ontvangen inlichtingen nooit aangemaakt.

*Rekening houdend met de omvang van de onderneming bestaat er geen interne controle, maar mijn diverse controles laten me toe om aan te nemen dat hierdoor geen afbreuk is gedaan aan de volledigheid, getrouwheid en juistheid van de voorgelegde boekhoudkundige staat. De onderneming heeft een boekhouding die aangepast is aan de aard en de omvang van haar activiteiten en respecteert de wettelijke voorschriften die haar aanbelangen. De waarderingsregels werden opgesteld conform §2 van artikel 28 van het koninklijk besluit van 30 januari 2001. Ik kan besluiten dat de staat van activa en passiva voortvloeit uit de balans van de rekeningen.*

Er zijn geen lopende huurcontracten of personeelsovereenkomsten die dienen beëindigd te worden in het kader van de voorgestelde ontbinding.

Ik heb door de contacten met de verantwoordelijken van de vennootschap en met hun raadgever, alle informatie kunnen verzamelen die ik noodzakelijk achtte om een duidelijk inzicht te bekomen in de voorgenomen verrichting en mij een objectief oordeel kunnen vormen over de betrouwbaarheid van de staat van activa en passiva.

...”

## BIJLAGE 4: RATIO'S – KNIPPERLICHTEN

Deze bijlage bevat een aantal knipperlichten zoals Dhr. Vandekerckhove ze gebruikt om de interpretatie van ratio's duidelijker te maken voor zijn cliënteel.

Ratio's	berekening	waarde	Knipperlichten	
			groen	rood
nettobedrijfskapitaal	vlottend actief – schulden kort	positief	*	
		negatief		*
financiële onafhankelijkheid	eigen vermogen/totale schuld	> 0,33	*	
		< 0,33		*
nood aan bedrijfskapitaal	(voorraad + vorderingen)/ schulden leveranciers	> 0,5	*	
		< 0,5		*
financiële kosten	(financiële kost x 100)/ omzet	> 3,5		*
		< 3,5	*	
dekking vreemd vermogen door cashflow	cashflow/totale schuld	> 0,35	*	
		< 0,35		*
		Totale score	Totaal groen	Totaal rood

totaal groen	totaal rood	
5	0	zeer goed
4	1	goed
3	2	aanvaardbaar + verstoring van continuïteit
2	3	aanvaardbaar -
1	4	slecht
0	5	gevaar