

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

1. Onderbreking van levering van goederen of diensten

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

- het bepalen van de strategische goederen/diensten;
- het organiseren van de strategische inkopen op basis van het inkoopbeleid;
- het aanleggen van een veiligheidsvoorraad (in overeenstemming met het inkoopbeleid);
- het opleggen van snelle communicatie aan een leverancier: van zodra een leverancier een leveringsprobleem heeft moet hij dit signaleren zodat men eventueel alternatieve werkwijzen kan volgen (wachten tot de effectieve leveringsdatum kan een onderneming duur komen te staan). Technieken zoals e-procurement kunnen hierbij hun nut bewijzen (is geschikt voor overheden en grote bedrijven);
- het uitwerken van een regeling voor spoedorders en kasinkopen: met dit soort inkopen worden dikwijls de structurele inkoopcontroles omzeild; een strikte procedure is noodzakelijk;
- het bepalen van de leveranciers met wie een contract moet afgesloten worden: niet alle inkopen worden verricht op contractuele basis; voor bepaalde leveranciers/producten moet men dit evenwel verplicht stellen (idem voor offerte-aanvragen);
- het opstellen van type-“inkoopcontracten”: standaard inkoopcontracten kunnen clausules bevatten ter beveiliging van de leveringen (naast nog heel wat andere inkoopregelingen);
- het vermijden van bedrijfsstoring door materiaalschaarste: voorzien in alternatieve scenario's.

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

2. Niet voldoen aan specificaties (slechte kwaliteit)

a. *Beleid*

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

b. *IC-activiteiten*

- het opstellen van een regeling voor een adequate selectie van leveranciers. In grotere ondernemingen zal de leverancierskeuze niet door de inkoper alleen bepaald worden maar door een team waarin medewerkers van de afdelingen ontwikkeling, productie en logistiek betrokken zijn. Het is de "initieel" inkoper die verantwoordelijk is voor dit proces en die formeel de inkoopovereenkomst afsluit met de gekozen leverancier;
- het organiseren van kwaliteitscontroles en rapportering. Hierbij moeten ook de toe te passen technieken beschreven worden (bv.: Pareto-analyse, oorzaak- gevolg diagram (visgraatanalyse of Ishikawadiagram). Men zal erop letten dat de controlefrequentie voldoende is om tijdig te kunnen reageren bij problemen);
- het uitwerken van een procedure voor kwaliteitsaudits bij de leveranciers. In bepaalde industriële sectoren is het niet ongebruikelijk dat de klant "kwaliteitsaudits" verricht bij zijn leverancier en dus het interne kwaliteitscontrolesysteem beoordeelt;
- het uitwerken van een procedure voor goederenontvangst- en ingangscontrolle (rekening houdend met kwaliteitservaring bij deze leverancier). Enkel goederen die voldoen aan de specificaties kunnen vrijgegeven worden voor productie (of verkoop). Duidelijke instructies voor de "goederenreceptie" met fysieke scheiding van goed- en afgekeurde producten zijn onontbeerlijk. Het telkens registreren (der goederen) in het magazijnsysteem bij het doorlopen van de verschillende fasen van de goederenontvangst is een middel om een goed inzicht te hebben in de goederenstroom;

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

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

3. Ongewenste relatie tussen inkoop personeel en leveranciers

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

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

4. Onvoldoende managementinformatie m.b.t. inkopen

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

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

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

5. Voorzorgen i.v.m. productaansprakelijkheid, veiligheid, ecologie en milieu

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

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

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

6. Te hoge inkooprijzen

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

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

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

7. Slechte leveringsbetrouwbaarheid (zowel te vroege als te late leveringen)

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

- het evalueren van de leveranciers. Als onderdeel van de “vendor rating” wordt de leveringsbetrouwbaarheid gemeten en gecommuniceerd. Er moet voor gezorgd worden dat leverancier en inkoopafdeling dezelfde definities hanteren;
- het formeel vastleggen van leveringsvoorwaarden (met eventueel boeteclausules en bonussen/awards);
- het bepalen van veiligheidsvoorraden. Aard en grootte van de veiligheidsvoorraden die nodig zijn in functie van de leveringsbetrouwbaarheid van de leverancier en het risico bij voorraadtekorten, moeten gedefinieerd worden. Deze voorraden moeten regelmatig gecontroleerd worden.

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

8. Geen flexibiliteit

a. *Beleid*

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

b. *IC-activiteiten*

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

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

9 Factuur verschillend van overeenkomst

a. Beleid

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

b. IC-activiteiten

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