

# De afstemming van Intercompany Transacties

*Hoe de productiviteit en de betrouwbaarheid van het proces verbeteren?*

De verplichting om intragroepsrekeningen te reconciliëren wordt kort besproken in de IFRS-normen, maar de praktische modaliteiten daartoe worden niet behandeld.

De groepen moeten bijgevolg het best mogelijke proces hanteren om intragroeptransacties te elimineren van de balans en de resultatenrekening, voorafgaand aan het consolidatieproces.

In tal van groepen gelden momenteel de volgende zaken voor de afstemming van intercompany accounts:

- Ze zijn een taak voor de consolidatieteams, hoewel die teams maar een beperkt zicht hebben op de situatie. Het betreft immers operaties die plaatsvinden op het niveau van de lokale entiteiten en hun eigen vennootschapsboekhouding,
- Het is een proces dat veel middelen opsloort: één of meerdere mensen moeten verscheidene dagen worden ingezet om de te reconciliëren gegevens te verzamelen en eventuele kwesties op te lossen,
- Het is een tijdrovend proces en naarmate de afsluiting van de boekhouding nadert, wordt het verleidelijk om buiten de lijntjes te kleuren om snel vooruit te gaan en de deadline te halen: zaken afstemmen op de verkoper enz.,
- Het is een proces dat moeilijk te auditeren valt.

**Is het dan niet mogelijk hiervoor een eenvoudiger en doeltreffender proces te implementeren?**

Deze tabel vat het proces samen dat wij aanraden, in tegenstelling tot een traditioneel proces dat een aantal beperkingen vertoont. Het optimaal proces wordt gedetailleerd besproken op de volgende pagina's.

	Traditioneel proces	Optimaal proces
<b>Op welk niveau gebeurt de afstemming van de intercompany accounts?</b>	Op het niveau van de dienst consolidatie	Op het niveau van de lokale entiteiten
<b>Wanneer?</b>	Voor elke consolidatieperiode	Tijdens de afsluiting van de lokale boekhouding
<b>Gebruikte tool</b>	Excel Of functionaliteit van de consolidatietoepassing (automatische centrale reconciliatie van de posities tussen tegenpartijen – het afhandelen van de verschillen gebeurt buiten de toepassing) Of toepassing voor reconciliatie op het niveau van het saldo (de reconciliatieprocedure maakt deel uit van het consolidatieproces)	Toepassing voor reconciliatie op het niveau van de transactie / automatische reconciliatie door middel van markering van transacties / de reconciliatieprocedure gebeurt op het niveau van de lokale boekhouding en maakt het mogelijk eventueel verbeteringen toe te passen op dat niveau om de kwaliteit van de financiële gegevens te verbeteren / de toepassing is een samenwerkingsplatform voor een doeltreffende communicatie tussen de verschillende medewerkers.
<b>In geval van een verschil</b>	Uitwisselen van Excel-bestanden, afstemming op de verkoper enz. De consolidatiedienst staat in kopie bij alle mailuitwisselingen tussen de entiteiten en raakt al snel bedolven onder correspondentie. Moeilijk om de verschillen te rechtvaardigen, tijdgebrek.	Het doel van de reconciliatie is niet om geen verschil meer te hebben, maar om eventuele verschillen te kunnen rechtvaardigen. Het verschil is verklaard en de informatie wordt ter beschikking gesteld van de consolidatiedienst voor de nodige boekingen. Zo nodig wordt de lokale boekhouding gecorrigeerd aan de hand van de juiste informatie.
<b>Gevolg</b>	Risico op vertragingen in het consolidatieproces die ervoor kunnen zorgen dat bepaalde zaken worden doorgedrukt op oneigenlijke wijze. De Fast Close komt in gevaar (kwaliteit van de cijfers versus naleven van de afsluitermijn). Gebrekkige betrouwbaarheid. Tijdverlies op het niveau van de consolidatiedienst, mobilisatie van resources om werk te verrichten met een lage toegevoegde waarde.	Automatische markering van alle transacties. Enkel de niet gereconcilieerde transacties worden bestudeerd. De reconciliatie gebeurt voor het afsluitingsproces en vormt daardoor geen hinderpaal. De consolidatieteams kunnen zich 100% bezighouden met consolidatieherwerkingen en de analyse van de resultaten. De lokale boekhoudingen worden verbeterd voor een betere kwaliteit van de financiële informatie. De transacties zijn perfect auditeerbaar.

## Het proces optimaliseren via automatisering – in welke mate en met welke resultaten?

De afstemming van intercompany transacties is een complex proces dat heel wat groepen graag willen automatiseren.

De projecten waaraan we momenteel werken, worden door de klanten opgestart met het oog op:

- **hogere productiviteit** (het aantal medewerkers dat nodig is om de intercompany accounts te reconciliëren verminderen en de tijd die ze eraan besteden in te korten),
- traceerbaar maken van de operaties zodat ze beter **auditeerbaar** zijn.

### **Het afstemmen van de intercompany accounts is een complex proces dat nog te vaak slecht wordt beheerd.**

De intragroepsverrichtingen worden vaak beschouwd als een element van het consolidatieproces omdat ze tijdens de consolidatie worden geëlimineerd.

De analyse van de saldoverschillen tussen de verschillende intragroepsrekeningen is dan de verantwoordelijkheid van het consolidatiedepartement van de groep en is vaak een erg omslachtige taak. De consolidator heeft immers geen toegang tot de informatiebron. En de redenen voor de verschillen kunnen erg uiteenlopend zijn.

Tot de meest voorkomende redenen behoren:

- afwijkende registratiedatums ("cut-off"),
- uiteenlopende afsluitdatums,
- de conversie van transacties die oorspronkelijk zijn opgegeven in vreemde valuta,
- een verkoop die is geboekt als actief bij de verwerver,
- de boeking van BTW bij de verwervende vennootschap,
- de verdiscontering van een schuldvordering bij de banken,
- enz.

### **Hoe gaan groepen momenteel te werk? Stand van zaken.**

Enkele groepen gaan te werk door het uitwisselen van Excel-bestanden, die rondgaan tussen de entiteiten zodoende dat zij zich kunnen afstemmen op elkaar.

Elke consolidatietoepassing biedt in principe de mogelijkheid om de intercompany accounts te reconciliëren.

Al naargelang de software heeft de consolidator twee opties:

- Ofwel centraliseert de consolidatietoepassing het reconciliatieproces van de intragroepsrekeningen en zorgt de toepassing voor een automatische centrale afstemming van de posities tussen de tegenpartijen. De eventuele verschillen worden dan door de toepassing berekend op het niveau van het saldo van de

## Het proces optimaliseren via automatisering - in welke mate en met welke resultaten?

rekeningen. De consolidatiedienst moet dan de afwikkeling van deze verschillen coördineren, wat zorgt voor de uitwisseling van mails en Excel-bestanden die heen en weer worden gestuurd.

- Ofwel biedt de toepassing een meer uitgebreide module om de intragroepsrekeningen te reconciliëren met toegang voor de entiteiten. De consolidatiedienst heeft dan de mogelijkheid de oplossing van kwesties te decentraliseren en de reconciliatie toe te vertrouwen aan de entiteiten. Die kunnen de rekeningen dan rechtstreeks onderling reconciliëren. Een overzichtstabel biedt de mogelijkheid om de positie van hun tegenpartijen te raadplegen. De reconciliatie gebeurt tegen saldo in de transactiemunt of in de lokale munt. Het risico bestaat evenwel dat de entiteiten zorgen voor een kunstmatige afstemming op hun tegenpartij om het verschil te laten verdwijnen. De financiële kwaliteit wordt dan bedreigd. Nog andere opmerkingen afkomstig uit de operationele activiteiten zijn dat deze toepassingen weliswaar de verschillen duidelijk maken maar geen assistentie verlenen bij het rechtvaardigen van de verschillen (wisselkoersverschillen, tijdsverschillen, geactiveerde productie, BTW-impact, ...). Bovendien is het niet bij elke toepassing mogelijk om beslissingen te nemen die de boekhoudkundige gegevens wijzigen en zo nodig de lokale boekhouding corrigeren. Bij verschillen wisselen kopers en verkopers Excel-bestanden uit met als doel de verschillen weg te werken via het overzicht van transacties. Deze uitwisseling van bestanden bemoeilijkt de audit.

In beide gevallen zien we dat de reconciliatie gebeurt op het niveau van het saldo: indien het saldo verschilt, worden de transacties bekeken om de reconciliatie uit te voeren. Het risico bestaat dan dat transacties tussen twee entiteiten, die op een kunstmatige wijze met elkaar worden verzoend, door de vingers worden gezien. De kwaliteit van het proces en van de verkregen financiële informatie is dan niet gegarandeerd.

In de gevallen die we net hebben gezien gebeurt het afstemmingsproces van de intragroepsrekeningen tijdens het consolidatieproces, dat wil zeggen te laat.

**Er is echter nog een derde oplossing mogelijk**, dat zich situeert op het niveau van de boekhoudteams: de implementatie van een software die reconciliatie van intragroepsrekeningen vereenvoudigt door de markering van transacties mogelijk te maken en die de vorm aanneemt van een collaboratief platform om de kwaliteit van de reconciliaties te verbeteren en ze te versnellen.

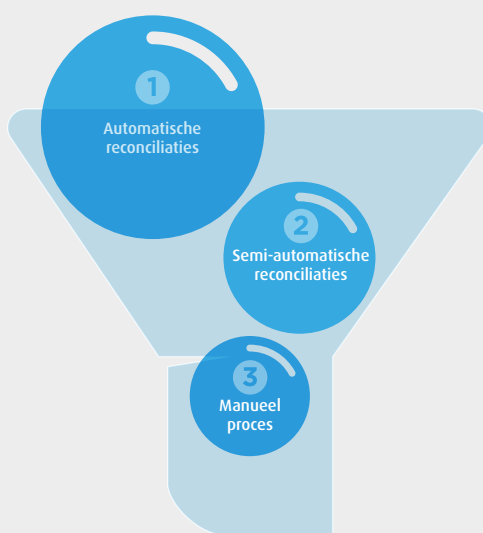
Het idee in dit geval is om **het reconciliatieproces van de intragroepsrekeningen uit te voeren op het niveau van de entiteiten, die de tool dan kunnen gebruiken bij hun boekhoudkundige afsluiting**. Het proces wordt op die manier in zekere zin omgekeerd. **In plaats van uit te gaan van het saldo en eventueel terug te gaan naar transacties, gebeurt de reconciliatie initieel op het niveau van de transacties.**

## Van een reconciliatie van het saldo naar de reconciliatie van de transacties

Een software voor de reconciliatie van intragroepsrekeningen op het niveau van transacties biedt de mogelijkheid om:

1. Alle transacties te markeren die strikt overeenkomen volgens een aantal vooraf bepaalde criteria (rekening houdend met materialiteitsgrenzen, wisselkoersverschillen, enz.).
2. Gegevens die niet automatisch gemarkeerd konden worden beschikbaar te stellen aan desbetreffende tegenpartijen. De toepassing begeleidt de tegenpartijen dan bij de reconciliatie.
3. De niet-reconcilieerbare gegevens te behandelen via een collaboratief platform voor de tegenpartijen.

Visueel kan de automatisering van de reconciliatie van de intragroepsrekeningen dus worden voorgesteld als een trechter:



Niet-reconcilieerbare, maar verklaarde gegevens

### 1. Automatische reconciliaties :

Markering: de toepassing werkt eerst op het niveau van de transactie: zoveel mogelijk stukken worden automatisch gereconcilieerd en gemarkeerd. Dit automatisme is nodig, want door te werken op niveau van de transacties kan een groep makkelijk geconfronteerd worden met een groot volume. Bij één van onze klanten reconcilieert de toepassing automatisch 97% van de transacties. Er blijft dan maar 3% van de stukken over voor verdere analyse. De automatische reconciliatie ligt bij onze klanten over het algemeen rond de 70 à 80%.

### 2. Semi-automatische reconciliatie:

De tool begeleidt de tegenpartijen en stelt een geleidelijke, begeleide reconciliatie voor waarbij enkel de niet-gereconcilieerde transacties worden bekeken. In deze fase kunnen 'markeringen per type intercoverschil' gehanteerd worden op basis van steeds minder strikte criteria.

### 3. Manueel proces :

Tot slot blijven enkel de gegevens over die als dusdanig niet verzoenbaar zijn. De toepassing zorgt voor een interface om meer gedetailleerde informatie te raadplegen over de transacties (lokale boekhoudrekening, bestelnummer, magazijnnummer, labels, ... ) en een collaboratief platform om de entiteit te begeleiden bij de opzoeken en de communicatie met de tegenpartij te vergemakkelijken. Het biedt zelfs de mogelijkheid om boekhoudkundige stukken toe te voegen bij een specifieke transactie.

Het proces ter reconciliatie van de intragroepsrekeningen maakt zo deel uit van het boekhoudkundige proces en van de afsluiting van de lokale rekeningen; nog voor de consolidatie plaatsvindt.

Het betreft een iteratief proces: de transacties zijn reeds een eerste keer ingevoerd. Na de automatische en semi-automatische reconciliaties kan het manueel proces de fouten opsporen op niveau van de lokale entiteiten, die dan nadien kunnen worden aangepast. Een nieuwe import van transacties kan dan plaatsvinden, waarvan de voorgaande geïdentificeerde afwijkingen verdwenen zijn (want foute boekhouding gecorrigeerd !). Deze applicatie zorgt zodus voor een perfecte audit tussen de lokale boekhoudingen en de geconsolideerde rekeningen.

De consolidator hoeft niet meer tussen te komen bij de analyse van de verschillen. Dat werk wordt overgelaten aan de boekhoudteams die over de nodige kennis en informatie beschikken om de reconciliaties te documenteren.

De reconciliatie van intragroepsrekeningen wordt zo een interne controletoeepassing en maakt het mogelijk de kwaliteit en de relevantie van de gegevens te verbeteren.

Het doel van een effectieve reconciliatie van intragroepsrekeningen is overigens niet om uit te komen op nul. In dat geval worden er immers zaken doorgedrukt op een oneigenlijke manier, bijvoorbeeld een partner die kunstmatig zijn rekeningen aanpast zodat ze afgestemd zijn op die van een tegenpartij. Waar is dan de kwaliteit van de financiële informatie? Het proces moet ervoor zorgen dat alles wat reconcilieerbaar is ook effectief gereconcilieerd wordt. Bovendien moet het de bestaande verschillen toelichten en rechtvaardigen: wisselkoersverschillen, tijdsverschillen, boekhoudkundige verschillen tussen resultatenrekening en balans, de eventuele registratie van BTW, ...

Vervolgens bieden zich verschillende opties aan voor de groep, in functie van haar organisatie:

- Aangestuurd door de consolidatieteams en van zodra de campagne is afgerond, plaatst de software de saldo's in de consolidatietoepassing om een eventuele herinvoering te voorkomen en om de integriteit van de boekhoudkundige gegevens voor het hele proces te garanderen.

- Of de consolidatietool gaat de gegevens van de entiteiten onmiddellijk opzoeken in de boekhoudkundige systemen (deze werden opgekuist tijdens het reconciliatieproces en eventueel rechtgezet).

Het consolidatieteam kan op deze manier aangepaste herwerkingen doorvoeren.

Het is mogelijk dat niet alle entiteiten van een groep klaar zijn om onmiddellijk op transactieniveau te werken (heterogene boekhoudkundige systemen, enz.); daarom is het belangrijk dat het systeem hen de mogelijkheid biedt om te beginnen werken met saldo's. Het systeem laat toe om de gegevens te centraliseren, de analyse te vereenvoudigen, de volledigheid te verzekeren en te zorgen voor een perfecte coherentie tussen de saldo's van de gereconcilieerde intragroepsrekeningen en de geconsolideerde rekeningen. Bijgevolg komen afwijkingen naar boven die anders niet zouden zijn gedetecteerd.

De groepen die voor deze reconciliatiemethode kiezen hebben alle troeven in handen: de intragroepsrekeningen worden gereconcilieerd en de verschillen worden verklaard nog voor het afsluitingsproces. Dit gebeurt op basis van betrouwbare en definitieve gegevens en zal veel sneller zijn. Tijdens de audit-fase zullen ook de auditeurs de tijdwinst appreciëren die ze winnen met betrekking tot opzoekingen, maar ook door gesprekken met de consolidators en de entiteiten van de groep. De gedetailleerde informatie die ze nodig hebben is beschikbaar: alle elektronische discussies met de betrokken tegenpartijen, de uitwisseling van stukken, de automatische of handmatige markering van elke transactie; alles is op te sporen.

Een dergelijke doeltreffende procedure voor de afstemming van de intercompany accounts draagt bij tot een Fast Close.

### **De optimalisering van het proces: acties om het afsluitingsproces te verbeteren**

De automatisering van de reconciliatie van de intragroepsrekeningen kan een goede gelegenheid zijn om het proces voor de boekhoudkundige afsluiting te herzien en te optimaliseren.

Sigma Conso biedt met Mona InterWeb een software aan voor de afstemming van de intercompany accounts op transactieniveau. De kracht van deze toepassing is de mogelijkheid van een geleidelijke implementatie (saldo > saldo, saldo > transacties, transacties > transacties) om de verbetering van de processen binnen de groep te ondersteunen.

De good practices worden geleidelijk aan geïmplementeerd binnen de groep: afspraken voor een uniforme invoer zoals bijvoorbeeld referenties van het stuk van de verkoper, uitgiftedatum van de verkoper, materialiteitsdrempels, ...

De aanname van deze nieuwe conventies maakt het vervolgens mogelijk de automatische reconciliatie van de transacties te optimaliseren ... wat op zijn beurt zorgt voor een belangrijke productiviteitswinst voor de desbetreffende filialen.



Hieronder nog enkele andere acties die geïmplementeerd kunnen worden om de intragroepsoperaties zo goed mogelijk te beheren en het reconciliatieproces te optimaliseren:

- Een strikte kalender aanmaken voor de boeking van intercompany transacties (cut-off datums),
- De betalingsvoorwaarden binnen de groep uniformiseren,
- Een einddatum vastleggen voor de facturatie van intragroepsrekeningen,
- Een uniforme wisselkoers per munt vastleggen binnen de groep,
- Kwesties vooraf aanpakken binnen de algemene verkoop- en aankoopvoorzieningen (bepaling van de eigendomsoverdracht, bewerking van de uitgever, met name aanpassing van de “verkoperspositie”, escalatieprocedure – wie bemiddelt in geval van geschil?),
- Belanghebbenden identificeren, lijst van partners opstellen,
- Frequentie van reconciliëring verhogen.

Louter een beroep doen op een toepassing volstaat echter niet. Change management gekoppeld aan de implementatie van de toepassing en de aanname ervan door de entiteiten is eveneens cruciaal.

## 9 stappen voor een doeltreffend projectbeheer

Om van het project een succes te maken, raden we u aan een change managementplan te implementeren dat de nadruk legt op interne communicatie rond het project om zodoende de aanvaarding van de tool door de entiteiten te vereenvoudigen.

**Stap 1:** Aankondiging van het project aan de entiteiten, samen met de inzet ervan en de verwachte voordelen

**Stap 2:** Verzending van een vragenlijst aan de entiteiten om de informatie te verzamelen die nodig is voor de aanmaak van conversietabellen en bestandsstructuren.

**Stap 3:** Technische installatie van het platform en de reconciliatietool.

**Stap 4:** Opleiding van de administrator en de key users van het moederhuis.

**Stap 5:** Exploitatie van de informatie die werd ontvangen van de entiteiten:

- Aanmaak van de gebruikersprofielen, de structuren, de intragroepsregels.
- Identificatie van de gegevensbronnen bij de filialen: aanmaak van conversietabellen en bestandsstructuren voor de gegevensimport.
- Implementatie van workshops met de key users van de filialen.

**Stap 6:** Aanmaak van de documentatie en opleiding van de eindgebruikers.

- Voorbereiding van de documentatie betreffende de opleiding en het gebruik van de toepassing binnen de groep.
- Voorbereiding van oefeningen specifiek voor de groep.
- Opleiding van de eindgebruikers.

**Stap 7 :** Tests: organisatie van een levensechte test op basis van de gegevens van een tussentijdse afsluiting

**Stap 8 :** Verzamelen van feedback en commentaar van de entiteiten om eventuele aanpassingen in het proces door te voeren. Op basis hiervan de redactie van een FAQ om de volgende closing te verbeteren. Verzending van activiteitenrapporten aan de filialen en aan de directie.

**Stap 9 :** Go Live

## Samengevat:

### Over Sigma Conso

Sigma Conso, waarvan de hoofdzetel gelegen is te Brussel, biedt software, opleidingen en diensten aan op het gebied van Corporate Performance Management (CPM). De groep wordt erkend als expert inzake financiële en statutaire consolidatie alsook op het vlak van managementrapportering. Ze biedt haar klanten, waaronder meer dan 500 internationale groepen, aangepaste oplossingen aan die hun financieel management vergemakkelijken en mee kunnen evolueren met de groep.

Sigma Conso dankt zijn snelle internationale expansie aan zijn aanwezigheid in de grote financiële centra van Europa, Afrika en Azië.

Voor meer informatie kan u steeds terecht op [www.sigmaconso.com](http://www.sigmaconso.com)

### Over Mona InterWeb

Mona InterWeb is een full web oplossing voor de reconciliatie van de intercompany transacties. Het reconciliatieproces wordt uitgevoerd tijdens de vooropgestelde periode door de betrokken partijen zelf. Het resultaat: de bedragen zijn reeds gereconcilieerd voor de aanvang van de consolidatie en dit gebeurt onafhankelijk en volgens een regelmatig proces. De oplossing kan bij de klant gehost worden, maar ze is eveneens beschikbaar in PaaS of SaaS mode. Mona InterWeb integreert zich zeer gemakkelijk met andere en reeds bestaande applicaties (ERP, consolidatiesoftware) en kan reeds na enkele dagen door de entiteiten in gebruik worden genomen (intuïtieve interface; vergemakkelijkt het change management).

Wenst u ook uw reconciliatieproces van de intercompany transacties te verbeteren?

Contacteer ons vandaag en we bekijken samen hoe uw objectieven bereikt kunnen worden !

[www.sigmaconso.com](http://www.sigmaconso.com)