

CONTINUOUS PROCESS AUDITING BIJ HEINEKEN

Vinger aan de pols

Beheersing van bedrijfsprocessen is sinds de invoering van de code-Tabaksblat in menig bedrijf een heet hangijzer. Bij Heineken was het echter niet de code-Tabaksblat waardoor een goede beheersing van processen expliciet op de agenda kwam, maar de eerder ingezette ontwikkeling naar 'common systems'. Hierdoor kan het bedrijf nu zijn key controls monitoren met behulp van 'process integrity indicators'.

Heineken is een 'single product company' met operaties in 70 landen verspreid over alle continenten. Ondanks de grote spreiding van activiteiten bestaat er een hoge mate van gelijksoortigheid in de wereldwijde operaties. Dit biedt de mogelijkheid om best practices van bedrijfsprocessen te ontwikkelen en implementeren.

Heineken heeft zich vanaf het jaar 2001 gericht op het herontwerpen van de lokale bedrijfsprocessen op basis van best-practiceprocesmodellen met ondersteuning van SAP-systemen. De proceseigenaren van lokale operaties en Heineken Corporate hebben in onderling overleg besloten welke best-practice-procesmodellen moesten worden ontwikkeld en onderhouden.

Voor het merendeel van de bedrijfsvoering zijn inmiddels best-practiceprocesmodellen en ondersteunende SAP-systemen beschikbaar. Verdere optimalisatie is onder handen onder eigenaarschap van de corporateproceseigenaren. De uiteindelijke doelstelling is om 70 tot 80 procent van de bedrijfsvoering op basis van best practices te hebben georganiseerd, ondersteund door SAP en één centrale IT-serviceorganisatie. Enkele jaren geleden is de implementatiestrategie veranderd van een roll-out aanpak op basis van procesmodellen naar een Single SAP Client roll-in aanpak, waarbij het centrale SAP-systeem de doorvoering van best practices meer afdwingt.

De gehele beweging naar 'common systems' was een uitgelezen kans om het belang van goede beheersing van de bedrijfsprocessen expliciet op de agenda van het verantwoordelijke management te zetten. Om de integriteit van de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening in het toenemende aantal common-systemimplementaties te garanderen werd in de ontwikkel- en implementatieprojecten expliciet aandacht besteed aan risicoanalyse en ontwerp van interne controle. Deze ontwikkeling

paste uitstekend in de eisen die door de Nederlandse corporate-governancecode zijn gesteld vanaf 2004. Dat is ook de reden dat Heineken geen specifiek project nodig heeft gehad om de vereisten van de code rondom interne beheersing en 'in control'-statement na te leven. Het was een laatste duwtje in de rug voor de dingen die al gaande waren.

Uit de eerste fase van de common-systemimplementaties waren diverse 'good practices' voor interne controle ontstaan. Deze 'good practices' vormden vervolgens de basis om het best practice Key Control Framework (KCF) te ontwikkelen voor de bedrijfsprocessen Order-to-Cash, Purchase-to-Pay, Inventory Management en Record-to-Report. Dit was een uitstekende kans om de internal audit goed op de kaart te zetten, maar er is wel voor gezorgd dat het management het eigenaarschap heeft genomen.

Deze KCF's beschrijven op hoofdlijnen de activiteiten binnen de bedrijfsprocessen, de procesdoelstellingen, risico's en een optimale mix van interne controlemaatregelen (in en rondom het SAP-systeem).

“Het was een laatste duwtje in de rug”

BINDMIDDEL

De internal-auditfunctie binnen Heineken is gedecentraliseerd. De 25 lokale internal-auditafdelingen, waar in totaal circa honderd internal auditors actief zijn, rapporteren aan de hoogste leiding in de werkmaatschappijen en functioneel aan de afdeling Group Internal Audit.

De common processen/systemen, centrale beschikbaarheid van gegevens en de KCF's waren een uitstekende basis voor het ontwikkelen en implementeren van de common-auditaanpak met een strakke centrale ondersteuning en regie

vanuit de Group Internal Audit. In 2005 is de common-auditaanpak ontwikkeld en inmiddels bij vijftien lokale internal-auditafdelingen geïmplementeerd. De common-auditaanpak is een uitstekend bindmiddel voor de gedecentraliseerde internal-auditfunctie binnen Heineken, terwijl ook de effectiviteit en efficiency van de wereldwijde auditactiviteiten hiermee beter worden gegarandeerd. Daarnaast is hiermee de basis gelegd voor een meer gestructureerde samenwerking met de externe accountant.

Een belangrijke bouwsteen van de common-auditaanpak is de PII Tool, waarin zogenaamde proces integrity indicators (PII's) zijn gedefinieerd. De essentie van de PII Tool is dat deze aan de hand van maandelijks metingen vanuit de centrale SAP-systemen indicaties geeft over de vraag of controls in de processen mogelijk niet aanwezig zijn of niet voldoende functioneren. Alle grote werkmaatschappijen maken nu gebruik van de PII Tool, van Rusland tot de USA en van Frankrijk tot Indonesië.

De PII Tool is het hart van de common-auditaanpak. De kracht van de

gestructureerde gegevensopslag van de dagelijkse businesstransacties middels SAP en de centrale toegang tot deze gegevens wordt hiermee optimaal benut. Deze intelligente tool levert zowel bij de post go-live reviews als bij de reguliere auditwerkzaamheden belangrijke indicaties over het werkelijke verloop van de processen. PII's bieden de mogelijkheid om continu de vinger aan de pols te houden over het in control zijn van de corebusinessprocessen.

Aanvankelijk bleek dat door de verschillen in de bedrijfsprocessen niet alle PII's dezelfde relevantie hadden door proces/

systeemverschillen uit de eerste implementaties. Door het definiëren van common PII's en de verdere roll-in van werkmaatschappijen in het Single Client SAP-systeem wordt de relevantie van de set van PII's groter.

De PII's geven indicaties over het bestaan en de effectiviteit van controls over zaken als openstaande verkooporders, inkooporders en posten op tussenrekeningen; doorlooptijden in de afhandeling van inkoop- en verkoopprocessen; het juiste gebruik van betaaltermijnen, kortingen en creditfacturen; het wijzigen van bestellingen en verkooporders en de verwerking van crediteurenfacturen zonder referentie aan een bestelling.

DE PRAKTIJK

Een praktisch voorbeeld van het gebruik van de PII Tool voor het bedrijfsproces Order-to-Cash is het juist, volledig en tijdig verwerken van verkooporders met hieraan verbonden de detectieve gebruikerscontrole dat de basisprijzen in de verkooporders moeten zijn gebaseerd op de vastgestelde prijslijst in de SAP-verkoopcondities. Ten behoeve van deze detectieve gebruikerscontrole wordt de PII Tool ingezet, waarbij maandelijks in een scorecardpresentatie voor alle werkmaatschappijen het aantal handmatig door SAP-gebruikers ingevoerde, c.q. gewijzigde basisprijzen wordt getoond.

Een ander voorbeeld is te vinden in het bedrijfsproces Purchase-to-Pay. Een van de doelstellingen binnen deze cyclus is dat de goedkeuringsprocedure van bestellingen die is ingericht in SAP ook daadwerkelijk wordt gevolgd. Ter ondersteuning van deze doelstelling wordt de PII Tool gebruikt om de verwerking van crediteurenfacturen zonder referentie aan een bestelling te onderzoeken. Ook deze detectieve gebruikerscontrole wordt maandelijks in de scorecardpresentatie opgenomen voor nader onderzoek.

Vier niveaus van analyse worden momenteel door de internal auditors gehanteerd in een maandelijks of kwartaalroutine:

- een trendanalyse waarmee de ontwikkeling van de indicator wordt beoordeeld; plotselinge fluctuaties geven aanleiding tot nader onderzoek
- een benchmarkanalyse waarmee de indicatoren bij de verschillende werkmaatschappijen worden vergeleken; belangrijke verschillen zijn aanleiding om met de proceseigenaren te bespreken wat de mogelijke oorzaken zijn
- een analyse van de 'Excel-draaitabel' met hierin gegroepeerd de verschillende soorten relevante velden, zoals documenttypen, perioden en bedragen
- een analyse van de Excel-detailgegevens over de specifieke transactiegegevens; dit is het meest gedetailleerde niveau van analyse ('drill-down').

De analyse van afwijkingen samen met proceseigenaren en het definiëren en monitoren van concrete verbeteracties moeten nog sterker worden. Uiteindelijk zou het management deze monitoringactiviteit zelfs over kunnen nemen. Een belangrijke toevoeging voor de PII Tool is het gebruik van normen (targets) waarmee automatisch de afwijkingen van de gestelde doelen in de scorecard kunnen worden gemeten. Nu is het vaak nog arbitrair om een uitspraak te doen over voldoende dan wel onvoldoende scores.

Verder zal de Group Internal Audit zelf ook meer gebruik gaan maken van de mogelijkheid om meer aan off-site auditing te doen, gebruikmakend van de PII Tool voor de kleinere werkmaatschappijen die zelf geen eigen lokale afdeling hebben.

✉ **AD VAN DIJKE** is Manager ERP Systems & Compliancy van Synaxon. **MICHEL KEE** is Manager Group Internal Audit van Heineken. De PII Tool die in dit artikel wordt besproken, is een Heineken-specifieke implementatie van de GRC & BPM Solutions van Synaxon.