

Als elke euro telt

Financiële procesbeheersing in de retailbranche

Ir. M.A. van Ginderen en drs. B.H.M. Peters RA

De concurrentie in de retailbranche, de drang naar schaalvergroting en de exponentiële groei van de informatietechnologie hebben in de afgelopen jaren geleid tot druk op marges van producten, een grotere productdiversificatie, agressievere marketingcampagnes en talloze overnames. Eén van de problemen waar de retailbranche op dit moment mee wordt geconfronteerd, is de beheersing van de interne bedrijfsprocessen tegen redelijke kosten. Standaardisatie van systemen en behoud van de benodigde flexibiliteit om tijdig op veranderingen in de markt te kunnen anticiperen, zijn hierbij noodzakelijk. Bovendien is de automatiseringsgraad toegenomen en neemt het belang van adequate preventieve controles en goed inzicht in decentraal uitgevoerde transacties toe. Dit artikel verschaft inzicht in de problemen, oorzaken, oplossingen en valkuilen om te komen tot de beheersing van de financiële stromen in de primaire processen van een retailorganisatie. Ten slotte wordt beschreven dat het periodiek doorlopen van een managementcyclus noodzakelijk is om de beheersing van de financiële stromen continu te waarborgen.

Inleiding

De ontwikkelingen van het laatste decennium in de retailbranche zijn zo ingrijpend geweest, dat deze omgeving allerminst saai te noemen is. Een aantal voorbeelden van oorzaken die ervoor hebben gezorgd dat deze branche in verre van rustig vaarwater terecht is gekomen, zijn fusies en overnames, de moordende concurrentie, het toeneemend gebruik van informatietechnologie en de internethype. De strijd met de kleine middenstand is al jaren geleden beslist in het voordeel van de grote retailorganisaties. De concurrentie heeft zich dan ook verplaatst naar de retailorganisaties onderling.

Behalve de onderlinge strijd voeren de grote retailorganisaties in veel gevallen ook nog een strijd met zichzelf op het gebied van de interne beheersing van de processen. Een probleem is bijvoorbeeld, dat na fusies en overnames de interne beheersing van processen een jarenlange lijdensweg blijkt te zijn, die gepaard gaat met substantiële kosten zonder dat het gewenste resultaat wordt behaald. Commerciële en operationele verbeteringen op onder andere de terreinen kostenbeheersing en het gebruik van informatiesystemen staan dan ook vaak als hoge prioriteit op een lijstje van speerpunten, die moeten leiden tot verbetering van het bedrijfsresultaat.

Bovenstaande gewenste verbeteringen kunnen slechts worden doorgevoerd indien de interne processen beheerst worden en bekend is welk effect een actie tot verbetering teweeg zal brengen. Een randvoorwaarde om succesvol te kunnen concurreren en daarmee samenhangend de continuïteit van de organisatie te waarborgen, is dan ook de beheersing van de interne processen.

Dit artikel behandelt de aspecten en randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om te komen tot de

beheersing van de interne processen, waarbij de focus ligt op de beheersing van de financiële stromen binnen de primaire processen in een retailorganisatie. Aan de hand van een case van een retailorganisatie worden de problemen, oorzaken, oplossingen en valkuilen beschreven om te komen tot de beheersing van de financiële stromen in de primaire processen van een retailorganisatie. Het artikel wordt afgerond met een beschrijving waaruit blijkt dat het periodiek doorlopen van een managementcyclus noodzakelijk is om de beheersing van de financiële stromen continu te waarborgen.

Procesbeheersing

Voordat we aan de hand van een case specifiek ingaan op de beheersing van de financiële stromen binnen het verkoopproces in een retailorganisatie, besteden we eerst aandacht aan de problemen rondom en aspecten van procesbeheersing. Wat zijn nu in het algemeen veelvoorkomende problemen als de processen rondom de financiële stromen niet beheerst worden en welke aspecten binnen een organisatie worden onderscheiden, die van invloed zijn op de procesbeheersing?

Problemen rondom beheersing van financiële stromen

Veelvoorkomende problemen die binnen allerlei organisaties optreden als de processen rondom de financiële stromen niet worden beheerst, zijn:

- * Er zijn verschillen tussen de fysieke en de administratieve voorraad, die niet of zeer moeilijk verklaard kunnen worden. Dit heeft tot gevolg dat de juistheid en de volledigheid van ontvangsten voor de geleverde goederen niet gewaarborgd kunnen worden.
- * Er zijn geen standaardprocedures en werkinstructies aanwezig of deze worden niet correct nageleefd. Doordat in de diverse formules en filialen verschillende werkwijzen worden gehanteerd, kunnen de processen moeilijk door informatiesystemen worden ondersteund. Hierdoor zullen de ontwikkel- en beheerkosten van de IT-infrastructuur hoger uitvallen.
- * Doordat de informatiesystemen de processen rondom de financiële stromen onvoldoende ondersteunen, kunnen verschillen niet of nauwelijks worden verklaard. Het resultaat hiervan is dat de financiële maandafsluiting pas na enkele maanden mogelijk is en dat de volledigheid en de juistheid van de financiële stromen niet zijn gewaarborgd. Bovendien bestaat het gevaar, dat het management onvolledige of onjuiste informatie ontvangt, waardoor het onmogelijk wordt de juiste beslissingen te nemen.
- * Door gebrek aan kennis van de informatiesystemen zijn standaard-controlelijsten vaak niet bekend en/of toe-



gewezen aan de verantwoordelijke personen. Dit heeft tot gevolg dat controles om het proces te beheersen niet worden uitgevoerd, waardoor de volledigheid en de juistheid van de financiële stromen niet zijn gewaarborgd. Bovendien kan dit ertoe leiden dat gebruikers terugvallen op eigen lijsten in Excel en administraties uit oude systemen, wat de beheersing niet ten goede komt.

Behalve de onderlinge strijd voeren de grote retailorganisaties in veel gevallen ook nog een strijd met zichzelf, namelijk de strijd om de interne beheersing van de processen.

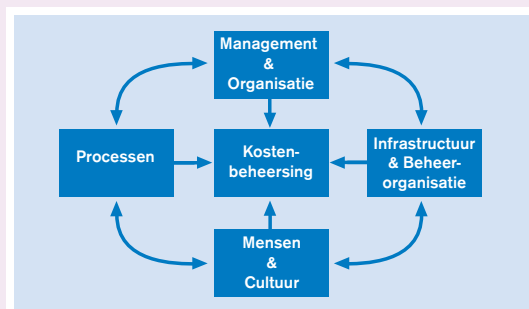
Aspecten van procesbeheersing

Om bovenstaande problemen het hoofd te kunnen bieden, dienen de oorzaken van deze problemen aan het licht te worden gebracht. Een nadere analyse van deze oorzaken is noodzakelijk om een oplossingsrichting te kunnen bepalen voor de problemen. In de meeste gevallen is er niet slechts één oorzaak aan te wijzen voor het specifieke probleem waarmee een organisatie geconfronteerd wordt. Vaak is er sprake van een combinatie van factoren die leiden tot problemen met betrekking tot de procesbeheersing. Er zijn vijf aspecten te onderscheiden die verantwoordelijk zijn voor de mate waarin de processen worden beheerst.

Management & Organisatie

De mate waarin de processen beheerst worden, is afhankelijk van de kwaliteit van de managementinformatie die wordt gebruikt om beslissingen te nemen. De kwaliteit van de managementinformatie wordt bepaald door de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de aangeleverde informatie. Als de kwaliteit van deze informatie onvoldoende is, zal de procesbeheersing hieronder lijden. Het wordt dan moeilijk de juiste beslissingen te nemen, waardoor de organisatie als een stuurloos schip op volle zee zal varen.

Behalve door de kwaliteit van de managementinformatie wordt de mate waarin processen beheerst worden ook bepaald door de inrichting van de AO/IC-structuur van de beheerorganisatie. Een effectief stelsel van controlemaatregelen binnen de organisatie zal bijdragen aan de procesbeheersing.



Figuur 1. Aspecten van procesbeheersing.

Processen

De mate waarin processen gestandaardiseerd zijn, draagt bij aan de mate van procesbeheersing. Voor gestandaardiseerde processen kan er over het algemeen een efficiënter en effectiever stelsel van controlemaatregelen worden opgesteld, wat zal leiden tot een hogere mate van procesbeheersing. Bovendien kunnen gestandaardiseerde processen gemakkelijker door informatiesystemen worden ondersteund.

Mensen & Cultuur

De cultuur die binnen een organisatie heerst en daaruit voortvloeiend de samenwerking en de door mensen gehanteerde werkwijzen bepalen de mate van procesbeheersing. Door overnames en fusies kunnen verschillende culturen en werkwijzen binnen één organisatie naast elkaar voorkomen. Dat dit de procesbeheersing bemoeilijkt mag duidelijk zijn. Bovendien is het veranderen van de cultuur of het veranderen van een bepaalde werkwijze één van de moeilijkste en meest langdurige trajecten waar organisaties mee kunnen kampen. Het duurt meestal vele jaren voordat mensen zich aan een andere organisatiecultuur hebben aangepast of zich een andere werkwijze hebben eigen gemaakt.

Infrastructuur & Beheerorganisatie

De mate waarin de processen beheerst worden, is afhankelijk van de inrichting van de infrastructuur en de kwaliteit van de organisatie die de infrastructuur beheert. Onder infrastructuur worden hier verstaan de informatiesystemen die gebruikt worden ter ondersteuning van de processen. Een juiste afstemming van de informatiesystemen op de processen en werkwijzen zal leiden tot een hogere mate van procesbeheersing. De informatiesystemen en beheerorganisatie dragen daartoe bij door de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de informatievoorziening te waarborgen door middel van ingebouwde geprogrammeerde controles en additionele getroffen maatregelen.

Kostenbeheersing

Uit het oogpunt van de continuïteit van de bedrijfsvoering geldt ten slotte voor alle bovenstaande aspecten, dat de kosten van de getroffen maatregelen geenszins de opbrengsten van de maatregelen mogen overtreffen. Door middel van kostenbeheersing dient de organisatie voldoende inzicht te hebben of de middelen en maatregelen kostenefficiënt worden aangewend c.q. getroffen.

In figuur 1 is de samenhang tussen de bovengenoemde aspecten schematisch weergegeven. Uit deze figuur blijkt dat de verschillende aspecten binnen de organisatie met elkaar samenhangen en dat de oorzaken van problemen met betrekking tot de procesbeheersing meestal uit een combinatie van verschillende aspecten bestaan. De samenhang van verschillende aspecten als oorzaak voor de problemen met betrekking tot de beheersing van de financiële stromen wordt toegelicht aan de hand van de beschrijving van een case.

Case beheersing van financiële stromen

De fictieve retailorganisatie genaamd de Shopper, die in deze case beschreven wordt, heeft een groot aantal filia-

len in Nederland. Door de vele overnames die de afgelopen decennia hebben plaatsgevonden, is de Shopper uitgegroeid tot een grote internationale retailorganisatie in Europa met verschillende formules.

Het in de inleiding gestelde geldt ook voor de Shopper: ook deze organisatie heeft in het afgelopen decennium te kampen gehad met de concurrentie op het gebied van lagere kostprijzen en grotere productdiversificatie. Om deze concurrentie het hoofd te kunnen bieden heeft de Shopper de laatste jaren een aantal andere retailorganisaties overgenomen. De belangrijkste doelstellingen van deze overnames waren synergievoordelen en uitbreiding van het productassortiment. De voornaamste synergievoordelen uiteten zich in lagere kostprijzen van producten, doordat schaalvoordelen bereikt worden op het gebied van bijvoorbeeld inkoopkosten, overheadkosten en voorraadkosten. Bovendien heeft in het afgelopen decennium de exponentiële groei van de toepassing van informatietechnologie een extra impuls gegeven tot de verlaging van de kostprijzen en een vergroting van de productdiversificatie.

Dat deze ontwikkelingen tot ingrijpende veranderingen binnen de Shopper hebben geleid, mag duidelijk zijn. Vooral de integratie van de verschillende overgenomen partijen in de bestaande organisatie van de Shopper om de gewenste synergievoordelen te bereiken, is een proces geweest dat een flinke investering van tijd, geld en inspanning met zich heeft meegebracht. Veelvoorkomende problemen bij dit soort integratietrajecten zijn dan ook de verschillen tussen de beide partijen op het gebied van processen, werkwijzen, management, informatiesystemen en de bedrijfscultuur.

Eén van de problemen waar de Shopper de laatste jaren mee kampt, betreft de beheersing van de financiële stromen rondom het verkoopproces. Om synergievoordelen te behalen op de overheadkosten worden alle handelingen rondom de verwerking van de financiële gegevens van de verkooptransacties uit de diverse formules door een centrale financiële administratie (hierna: CFA) uitgevoerd. De voornaamste taken van de CFA zijn de controle op de tijdige, juiste en volledige financiële verantwoording van verkooptransacties en indien nodig het ondernemen van actie bij verschillen en afwijkingen. Daarnaast ondersteunt de CFA het management in het nemen van beslissingen door middel van verstrekking van informatie en rapportages. De CFA maakt voor het uitvoeren van haar taken in hoge mate gebruik van informatiesystemen.

De kern van het probleem is dat de informatiesystemen de CFA onvoldoende ondersteunen om de bovengenoemde taken uit te kunnen voeren. Dit heeft tot gevolg gehad dat niet alle boekingsverschillen konden worden verklaard óf dat het verklaren van boekingsverschillen zoveel tijd en moeite kostte, dat de synergievoordelen verloren dreigden te gaan.

Op het eerste gezicht leek het dat de informatiesystemen onvoldoende waren afgestemd op de eisen en wensen van de CFA. Ondanks jarenlang doorontwikkelen op de bestaande informatiesystemen en applicaties bleven dezelfde problemen echter bestaan.

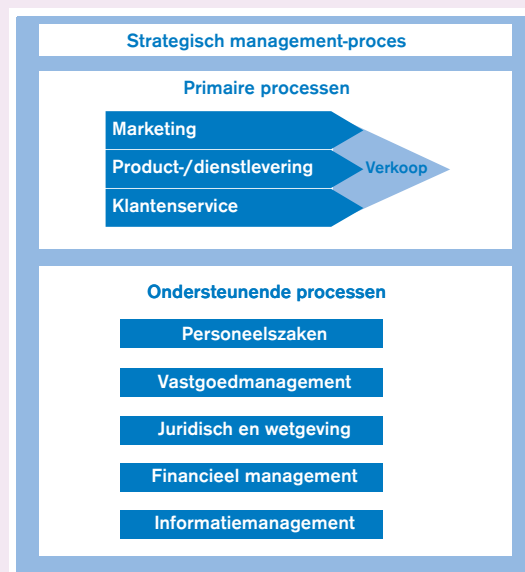
Op basis van de reeds genoemde aspecten van procesbeheersing is aan de hand van een businessmodel en een probleemanalyse een inventarisatie opgesteld van de oorzaken. Deze probleemanalyse wordt toegelicht aan de hand van een beschrijving van de procesgang van de financiële verantwoording en het systeemconcept dat deze procesgang ondersteunt. Op basis hiervan zijn de acties besproken, die ondernomen dienden te worden om te komen tot een interne beheersing van de processen met betrekking tot de verantwoording van de financiële stromen rondom het verkoopproces.

Probleemanalyse

Om een goede probleemanalyse uit te kunnen voeren, dient een volledig inzicht te bestaan in de processen en onderlinge relaties waarop de problemen betrekking hebben. Dit inzicht wordt door middel van figuur 2 ondersteund door een generiek businessmodel van een retailorganisatie. Dit generieke businessmodel is ontwikkeld door KPMG, waarin op hoofdlijnen de primaire processen van de ondersteunende processen worden onderscheiden. Buiten de primaire en ondersteunende processen wordt nog het strategisch management-proces onderscheiden, dat de retailorganisatie op strategisch niveau aanstuurt.

Uit de case blijkt dat de problemen die zich voordoen betrekking hebben op de ondersteunende processen 'Financieel management' en 'Informatiemanagement'. De focus van de probleemanalyse en onderliggende oorzaken zal zich dan ook richten op deze twee ondersteunende processen.

De oorzaken van de problemen met betrekking tot de financiële procesbeheersing, waarmee de Shopper te kampen had in bovenstaande case, zijn niet te herleiden tot één aspect. Uit de probleemanalyse kwam naar voren dat de onderstaande oorzaken ten grondslag lagen aan de geschetste problemen.



Figuur 2.
Businessmodel
retailorganisatie.



* De ontwikkelde applicaties die zorg dragen voor de verantwoording en rapportage van de financiële stromen ondersteunen de CFA onvoldoende om te komen tot een juiste en volledige verantwoording van de afhandeling van verkooptransacties in de filialen. Deze oorzaak heeft betrekking op het aspect Infrastructuur & Beheerorganisatie.

* In de verschillende filialen worden verschillende werkwijzen toegepast met betrekking tot het tellen van de kassa's en het afsluiten van de omzetperioden. Procedurele maatregelen zijn wel opgesteld, maar werken in de praktijk onvoldoende om te komen tot een universele werkwijze. Deze oorzaak heeft betrekking op het aspect Mensen & Cultuur.

* Voor de verschillende winkelformules gelden verschillende boekingsgangen en definities, die nog niet volledig en juist in kaart zijn gebracht. Aangezien niet alle boekingsdefinities volledig of juist in de applicaties verwerkt zijn, ontstaan hierdoor onverklaarbare boekingsverschillen. Deze oorzaak heeft betrekking op het aspect Processen.

Samenvattend hebben de oorzaken van de geschetste problemen met betrekking tot de beheersing van de financiële stromen in het geval van de Shopper betrekking op de onderstaande aspecten:

- * Infrastructuur & Beheerorganisatie;
- * Mensen & Cultuur;
- * Processen.

De vraag was nu op welke wijze de geschetste problemen het beste kunnen worden opgelost. De beste oplossing wil hier niet zeggen dat alle bovengenoemde aspecten worden aangepakt. De beste oplossing wil zeggen dat op een kostenefficiënte wijze binnen een aanvaardbare tijdsperiode voldoende maatregelen moeten worden getroffen om de geschetste problemen het hoofd te bieden.

In het geval van de Shopper is ervoor gekozen de oorzaken van de problemen aan te pakken door additionele verbeteracties te initiëren op de aspecten Infrastructuur & Beheerorganisatie en Processen. Er is bewust voor gekozen om de werkwijze van verschillende mensen en verschillende filialen met betrekking tot het aspect Mensen & Cultuur onveranderd te laten. Hiervoor werden de volgende redenen aangedragen:

* Het standaardiseren van verschillende werkwijzen tot één werkwijze is in de regel een slepend proces dat enkele jaren kan duren. Het veranderen van een werkwijze hangt namelijk nauw samen met het veranderen van mensen en cultuur.

* De beheersing van de financiële stromen dient zo min mogelijk te steunen op procedurele maatregelen, omdat het menselijk handelen gevoelig is voor fouten of afwijkingen van de norm. Het wegnemen van de oorzaken met betrekking tot het aspect Mensen & Cultuur door het instellen van allerlei procedurele maatregelen leidt daarom niet tot de gewenste zekerheid omtrent de beheersing van de financiële stromen.

* De flexibiliteit omtrent de werkwijzen dient zo groot mogelijk te worden gehouden met het oog op toekomstige overnames of veranderingen. Door de financiële stromen te beheersen bij verschillende werkwijzen wordt flexibiliteit een belangrijk wapen in de strijd met de concurrentie.

Oplossingsrichting

De problemen zijn aangepakt door verbeteracties te initiëren met betrekking tot de aspecten Infrastructuur & Beheerorganisatie en Processen. De oorzaken van de problemen zijn door de onderstaande acties verder in kaart gebracht en vervolgens weggenomen.

* Ten eerste zijn alle soorten fysieke handelingen die leiden tot financiële transacties binnen de verschillende filialen gedefinieerd en vastgelegd door middel van boekingsgangen (= aspect Processen) in combinatie met operationele en management-controleprocedures.

* Vervolgens is de programmatuur voorzien van vernieuwde zelfcontroleerende boekingsgangen en uitgebreid met aanvullende preventieve geprogrammeerde controles. Hiermee zijn aanvullende waarborgen verkregen ten aanzien van de tijdige, juiste, volledige en controleerbare verantwoording van de financiële stromen in het verkoopproces. Uitgangspunt hierbij is geweest dat de infrastructuur en programmatuur de verschillende werkwijzen ondersteunen (= aspect Infrastructuur & Beheerorganisatie).

In de volgende subparagrafen is de uitwerking van de bovenstaande acties gedetailleerd beschreven.

Boekingsgangen

Om het aspect Processen te beheersen zijn alle fysieke handelingen die leiden tot financiële transacties vastgelegd door middel van boekingsgangen. Elke fysieke handeling die leidt tot een mutatie van een positie wordt een financiële transactie-handeling genoemd. Een financiële transactie is gelijk aan een mutatie van één of meer posities. De volgende posities zijn onderscheiden:

- * Bank;
- * Kluis;
- * Lade;
- * Voorstel bankstorting.

In figuur 3 is schematisch weergegeven hoe de diverse financiële transactie-handelingen leiden tot mutaties van de verschillende posities per filiaal. In de figuur zijn de referenties opgenomen van de diverse financiële transactie-handelingen. De handeling 'A1 Inboeken euro's in kluis' is bijvoorbeeld weergegeven als 'KMUT_INBK (A1)'.

De volgende financiële transactie-handelingen zijn onderkend:

- * *Initiërende processen*
 - A.1. Inboeken euro's in kluis
 - A.2. Inboeken euro's in lade (pasmunt)
 - A.3. Uitgeven lade uit kluis

* *Proces inlezen te verantwoorden media en omzet op basis van Point-of-Sale-gegevens*

A.4. Inlezen POS-gegevens (T-bestand)

* *Opmaken kas per lade*

A.5. Opmaken kas

A.6. Verantwoording diverse inkomsten en uitgaven

* *Overige processen rondom geldverkeer filiaal*

A.7. Kluisopmaak

A.8. Wijzigen bankstorting

A.9. Bankstorting

* *Opheffen filiaal/kassa*

A.10. Uitboeken euro's uit kluis (via wijzigen voorstel storting)

A.11. Inboeken euro's uit lade (via kasopmaak)

De bovenstaande opsomming van handelingen die leiden tot een boekingsgang, diende zo compleet mogelijk te zijn. Het doel hiervan is dat alle handelingen die in de verschillende filialen kunnen worden verricht, via de boekingsgangen van het bovenstaande model worden verwerkt. Dit model wordt namelijk gebruikt als basis voor de vernieuwde boekingsgang met geïntegreerde totaalverbandscontroles voor de beheersing van de financiële stromen in het verkoopproces.

Systeemconcept en programmatuur

De verwerking van de financiële transactie-handelingen wordt ondersteund door een kasopmaakpakket (= software). Via dit kasopmaakpakket wordt periodiek per filiaal de goederenomzet geregistreerd. De geregistreeerde goederenomzet in het kasopmaakpakket vormt het uitgangspunt voor de financiële verslaglegging. Om de betrouwbaarheid van de financiële stromen te waarborgen, zijn de onderstaande uitgangspunten in het kasopmaakpakket verwerkt:

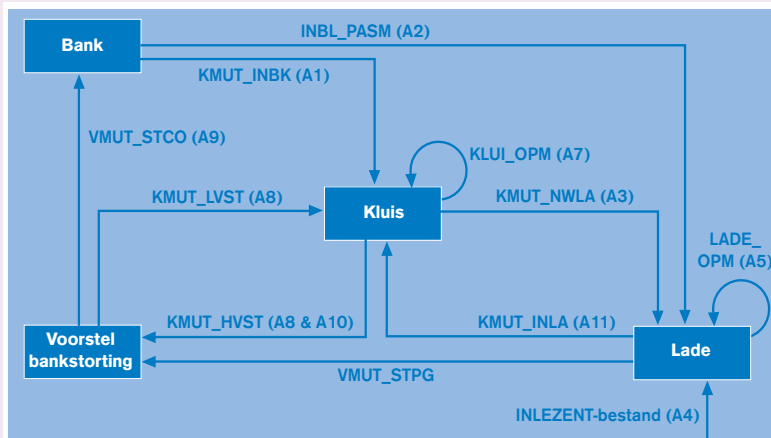
* Het aantal preventieve geprogrammeerde controles is aanzienlijk uitgebreid, zodat men voor de juiste en volledige verwerking van de verkooptransacties in de filialen minder afhankelijk is van de opvolging van instructies door medewerkers in de filialen.

* Daarnaast is het ontwerp zodanig opgezet, dat een hoge mate van audit-trail is gerealiseerd, waarmee foutief en/of onvolledig verantwoorde verkooptransacties via uitzonderingsrapportages eenvoudig centraal kunnen worden gedetecteerd en gecorrigeerd.

De bestaande programmatuur voor het kasopmaakpakket is uitgebreid met functionaliteit op basis van het financiële procesmodel in figuur 3 en de gewenste mate van zekerheid te verkrijgen ten aanzien van de betrouwbaarheid van de verantwoorde transacties uit het verkoopproces.

Om de gewenste werking van het kasopmaakpakket te verduidelijken, wordt eerst de positionering van het kasopmaakpakket toegelicht (zie figuur 4).

Met behulp van het kasopmaakpakket, dat per filiaal op een lokale pc draait, verantwoorden alle filialen dagelijks hun kassatransacties. De Point-of-Sale-systemen (kas-



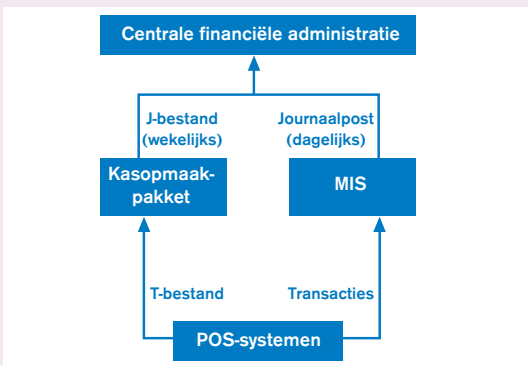
Figuur 3. Financiële stromen.

sa's) leggen dagelijks alle kassatransacties vast in een transactiebestand (T-bestand). De POS-systemen worden voorzien van stamgegevens (o.a. artikel- en prijsgegevens) via een centraal systeem. In het kasopmaakpakket vindt de kasopmaak plaats op basis van de POS-transactiegegevens uit het T-bestand. Hierbij worden door de filiaalmedewerkers de bonnen en de kasgelden geteld, ingevoerd en vergeleken met de geregistreeerde kassatransacties. Verschillen worden gedefinieerd als kasverschil en dienen te worden geaccepteerd door een daartoe bevoegd persoon. Wekelijks vindt binnen het kasopmaakpakket de afsluiting plaats (weekafsluiting). In de weekafsluiting worden door het kasopmaakpakket de journaalposten gegenereerd in een zogenaamd J-bestand. Dit J-bestand wordt verzonden naar de centrale financiële administratie.

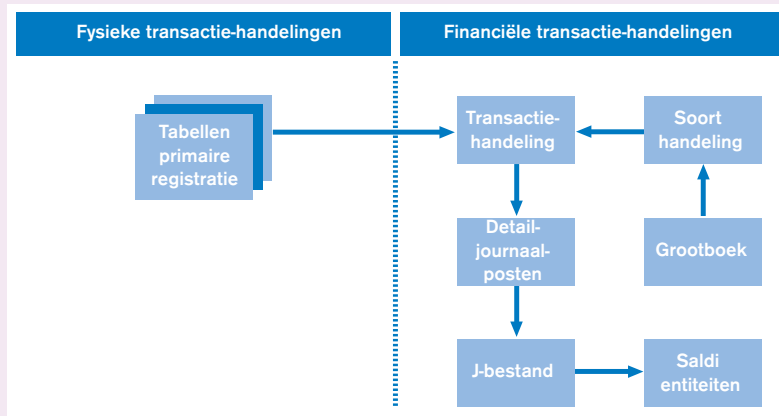
In figuur 5 is de wijze waarop de journaalposten door het kasopmaakpakket worden gegenereerd, op hoofdlijnen toegelicht. Hiertoe is schematisch het systeemconcept voor de gegevensverwerking weergegeven.

Alle fysieke handelingen die in werkelijkheid plaatsvinden, worden in de programmatuur geregistreerd als logistieke handelingen in de primaire registratie-tabellen. Voor alle fysieke handelingen die leiden tot een financiële boeking worden journaalposten gegenereerd en wordt een J-bestand aangemaakt. Dit J-bestand wordt (zie figuur 4) wekelijks naar de CFA gestuurd.

Aan het einde van de dag worden de kassatransacties van elke kassa door een intermediair pakket automatisch



Figuur 4. Positionering programmatuur.



Figuur 5.
Systeemconcept
genereren
journaalposten.

opgehaald en naar een centraal Management Informatie Systeem (MIS) gedistribueerd. Indien zich onvoorziene gebeurtenissen voordoen (bijvoorbeeld kassa stuk), dan wordt een logbestand aangemaakt inclusief de foutmelding. Het MIS genereert vervolgens journaalposten met omzetten en kostprijzen, die centraal worden verwerkt in de centrale financiële administratie. De geboekte omzet door het MIS biedt de centrale financiële administratie de mogelijkheid om zowel de volledigheid als de juistheid van de geboekte kostprijzen en omzet vast te stellen.

Om de volledigheid en juistheid van de financiële verantwoording te waarborgen, zijn de volgende geprogrammeerde controles in het kasopmaakpakket geïmplementeerd:

- * Tijdens de kasopmaak dienen verschillen tussen de geregistreerde kassatransacties en de getelde kasgelden verklaard en goedgekeurd te worden door een bevoegd persoon van het betreffende filiaal. In het kasopmaakpakket wordt een geprogrammeerde controle ingebouwd, waardoor kasverschillen verklaard en goedgekeurd moeten worden, alvorens de weekafsluiting naar de CFA doorgestuurd kan worden.
- * Alvorens een kassa in gebruik wordt genomen, dient deze in het kasopmaakpakket geactiveerd te worden. In het kasopmaakpakket wordt een geprogrammeerde controle ingebouwd, die controleert of er in die week voor alle kassa's een kasopmaak heeft plaatsgevonden.
- * De integriteit en de volledigheid van de ontvangen POS-transactiegegevens in de T-bestanden worden gecontroleerd door het kasopmaakpakket. Bij het constateren van een fout in de aangeleverde gegevens van de POS-systemen wordt het proces niet afgebroken, maar resulteert dit in een verschil op een controlerende tussenrekening (debet \neq credit) of in een zogenaamd standen/X-register.
- * Nagekomen POS-transactiegegevens die betrekking hebben op reeds afgesloten weken worden verantwoord in de week waarop de transacties op de POS zijn verantwoord. Hiertoe zorgen correct geprogrammeerde controles ervoor dat de boekingen inzake nagekomen POS-data in separate journaalregels worden opgenomen in het J-bestand. Deze nagekomen journaalregels worden

geboekt in de week waarop de transacties betrekking hebben.

- * In het kasopmaakpakket wordt een geprogrammeerde controle ingebouwd, die ervoor zorgt dat een geactiveerde kassalade minimaal één maal per week moet worden opgemaakt en verantwoord.
- * In het kasopmaakpakket wordt een geprogrammeerde controle ingebouwd, die ervoor zorgt dat beginsaldo's en eindsaldo's op elkaar moeten aansluiten.
- * Eén keer per week wordt er automatisch een J-bestand per filiaal aangemaakt en verstuurd naar de CFA. Op basis van dit J-bestand kan de CFA actie ondernemen in het geval van kasverschillen, fouten of afwijkingen en een onjuiste of niet-tijdige weekafsluiting van een filiaal. Bovendien zijn de oorzaken van de kasverschillen of fouten altijd traceerbaar, doordat van elke transactie een detailjournaalpost is gegenereerd.

Met onder andere de bovenstaande set met additionele geprogrammeerde controles binnen het kasopmaakpakket werden de waarborgen voor een tijdige, controleerbare, volledige en juiste financiële verantwoording van de goederenomsat versus de ontvangen media verbeterd. Hierbij is de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording minder afhankelijk geworden van de naleving van instructies en van de diversiteit in werkwijze in verschillende formules en filialen.

Valkuilen bij de implementatie

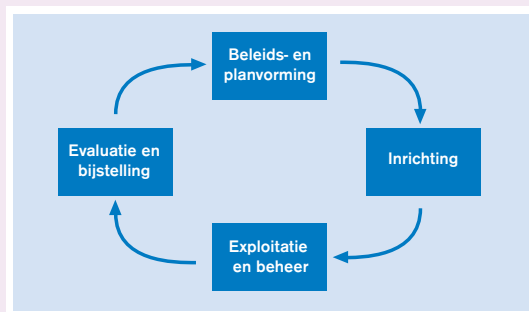
Hoewel nu de kaders ontworpen zijn om te komen tot de beheersing van de financiële stromen binnen retailorganisaties, dient er bij de inrichting rekening te worden gehouden met een aantal valkuilen die de realisatie van de procesbeheersing ernstig kunnen belemmeren. Vooral de valkuilen met betrekking tot de beheersing van de financiële stromen in soortgelijke trajecten als geschetst in de case, worden hier besproken.

- * De kaders die ontworpen zijn om te komen tot de beheersing van de financiële stromen bestaan uit grofweg twee vakgebieden, namelijk het vakgebied betreffende de financiële administratie en het vakgebied betreffende de geautomatiseerde gegevensverwerking. De accountant is deskundig op het vakgebied van de financiële administratie, de EDP-auditor is deskundig op het vakgebied van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Om het traject tot beheersing van de financiële stromen succesvol te doorlopen, is de betrokkenheid van de EDP-auditor en de accountant daarom noodzakelijk. Een gevaar hierbij is wel, dat deze twee werelden moeilijk of onjuist met elkaar communiceren, waardoor de realisatie van de beheersing van de financiële stromen in gevaar komt. In dit soort trajecten dient dus (hoe schaars zij ook zijn) altijd een auditor te worden betrokken die de vertaalslag kan maken tussen deze twee werelden. De aangewezen persoon om dit soort trajecten te begeleiden is daarom een auditor die ervaring heeft als zowel EDP-auditor als accountant.

* Hoewel decentraal in de filialen de flexibiliteit zo groot mogelijk is gehouden, geldt dit niet voor de werkwijze van de CFA. De werkwijze binnen de CFA dient gestructureerd en gestandaardiseerd te verlopen met als doel consistent de controles op de bestanden en gegenereerde lijsten uit te voeren en tijdig actie te nemen. Aangezien de inspanning om de werkwijze van één afdeling te standaardiseren kleiner is dan wanneer het de werkwijzen van vele filialen betreft, loont dit de moeite. Bovendien is verandering van werkwijze van de CFA niet onderhevig aan veranderingen door overnames en is zij dus minder vaak aan de orde.

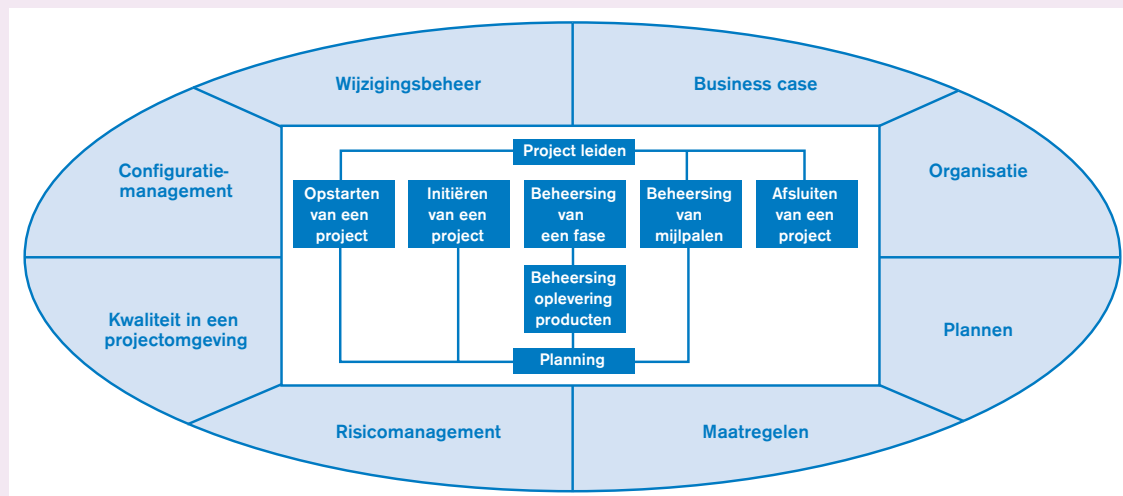
* Ook in dit soort trajecten gelden de algemene wetten van goed projectmanagement. Zorg daarom dat je van het begin af aan de juiste mensen bij het project betreft, dus van idee tot implementatie en nazorg. Probeer in dit soort ingrijpende trajecten niet alle stappen in één keer te realiseren, maar definieer mijlpalen. Maak verder niet de fout om maar te beginnen met programmeren, maar zorg eerst voor ontwerp en afstemming van de juiste definities, systeemconcepten en stelsel van controlemaatregelen. Zorg ten slotte voor een grondig test- en acceptatieplan alvorens de programmatuur bij één of slechts enkele filialen wordt geïmplementeerd. Een voorbeeld van een algemeen geaccepteerde projectmethodiek die gebruikt kan worden in dit soort trajecten is PRINCE 2. In figuur 6 is (gebaseerd op PRINCE 2) schematisch weergegeven welke aspecten en processen binnen het project moeten zijn beheerst.

* Ten slotte geldt dat na de afsluiting van het project de projectdeliverables overgedragen dienen te worden aan de gebruikers- en beheerorganisatie. Het risico hierbij is, dat na het opleveren van het project er in de organisatie weinig meer aan de beheersing van de projectdeliverables gebeurt. Enerzijds kan dit komen doordat de drijvende krachten achter het project na de oplevering zijn verdwenen, anderzijds kan dit komen doordat er geen managementcyclus is opgezet die de instandhouding van de projectdeliverables waarborgt. De doelstelling van een managementcyclus in het specifieke geval van de case



Figuur 7. Managementcyclus.

in dit artikel is, dat de beheersing van de financiële stromen ondersteund door de geautomatiseerde gegevensverwerking gewaarborgd is gedurende het voortbestaan van de organisatie. In figuur 7 zijn schematisch de processen van de managementcyclus weergegeven. Periodiek dient geëvalueerd te worden of de getroffen beheersingsmaatregelen zoals procedures, geprogrammeerde controles, controlelijsten en managementrapportages de financiële procesbeheersing in voldoende mate waarborgen. Hierbij wordt tevens gekeken naar de efficiency en effectiviteit waarmee de beheersingsmaatregelen worden toegepast. Dit valt onder de processen *evaluatie en bijstelling*. Afhankelijk van de resultaten van deze evaluatie dienen de getroffen beheersingsmaatregelen zo nodig aangepast of uitgebreid te worden. Door middel van *beleids- en planvorming* dient er een aanpak opgesteld te worden om de gewenste veranderingen met betrekking tot de beheersingsmaatregelen te realiseren. Deze aanpak zal in de meeste gevallen resulteren in een projectplan, dat gebruikt zal worden om de *inrichting* van de gewenste beheersingsmaatregelen te realiseren. Uiteindelijk dienen de ingerichte beheersingsmaatregelen op een efficiënte en effectieve wijze te worden toegepast in de operationele werkzaamheden door middel van de processen *exploitatie en beheer*. Ten slotte zal de managementcyclus na een bepaalde periodiciteit opnieuw doorlopen moeten worden om de getroffen beheersingsmaatregelen te evalueren met als doel de beheersing van de financiële stromen te waarborgen.



Figuur 6. Projectmanagement.



Ir. M.A. van Ginderen is als junior consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management in De Meern. Hij is betrokken geweest bij enkele grootschalige beheersingstrajecten voor de financiële processen binnen de retailbranche.

Drs. B.H.M. Peters RA is als senior manager werkzaam bij KPMG Information Risk Management in Arnhem. Hij ondersteunt vele grote (retail)organisaties met een hooggeautomatiseerde omgeving bij het optimaliseren van de interne procesbeheersing op het gebied van financiële processen en de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Conclusie

In dit artikel is aan de hand van een casebeschrijving ingegaan op de noodzaak van de beheersing van de financiële stromen binnen retailorganisaties en de weg ernaartoe. Vooral de problemen die hier aangestipt zijn, zullen velen werkzaam in administratieve functies binnen de retailbranche zeer bekend voorkomen. Het geheel van aspecten, problemen, oorzaken, oplossingen en te voorkomen valkuilen die in dit artikel zijn aangedragen, zal daarom door hen als handvat gebruikt kunnen worden om te komen tot de beheersing van de financiële stromen.

Samenvattend kan de beheersing van de financiële stromen slechts dan worden bereikt, indien de financiële wereld inclusief controlemaatregelen vertaald kan worden naar de wereld van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Een probleem hierbij is, dat op dit moment de capaciteit van de kennisbundeling van beide werelden zeer beperkt en dus schaars is. De inzet van de EDP-auditor en de samenwerking met de accountant is in dit soort trajecten onvermijdelijk om te komen tot de gewenste resultaten voor de beheersing van de financiële stromen.

Literatuur

[Brou02]
P.P.Brouwers, *Optimalisatie Business Process Controls SAP R/3*, KPMG IRM Seminar 'Maximise your SAP Benefits', 10 oktober 2002.

[PRIN02]
Managing Successful Projects with Prince 2, The Office of Government Commerce, 2002, 3rd edition.

[Worl02]
Management van Informatietechnologie, Methodiek KPMG – World Class Informatie Technologie, 2002.