Coney Minds
Accountancy & Analytics. Relevant Insights.

Data Driven Audit van een Uitzendbureau

www.coneyminds.nl | info@coneyaccountancy.nl | 010 284 92 88

Nederland loopt voorop in de wereld rondom flexibilisering van de arbeidsmarkt. Ons land is rijkelijk bedeeld met uitzendondernemingen. De één wat succesvoller dan de ander, de één nog wat klassiek georganiseerd, de ander volledig online en met groot aantal operationele systemen in de cloud. In onze auditpraktijk controleren we een aantal verschillende uitzendorganisaties.

Het interessante aan uitzendorganisaties is dat er sprake is van een prachtig verband tussen mensen inhuren en uitzenden. Ofwel, er is sprake van een (omspannende) uren- en geldbeweging dat in potentie een zeer robuuste fundament legt onder het interne controle- raamwerk.

De ‘audit assertions’ richting is afhankelijk van de inherente risico’s.

Nogmaals, in potentie. Niet alle uitzendondernemingen sturen perse op de relatie vanuit een intern controleperspectief. De processen Verloning en Facturatie zijn processen die prima naast elkaar bestaan zonder interne verbindende ‘controles’ zoals: Uren Verloond = Uren Gefactureerd + Shop Time. Waarbij de laatste groep uren uiteraard intern zou moeten worden gekwalificeerd (naar oorzaak) en gekwan- tificeerd (naar volume aan leegloop) om juistheid van niet-gefactureerde uren te onderbouwen.

De typologie, de transactiestromen, maar ook het ondernemerslandschap waar uitzendorganisaties zich in bevinden, leent zich uitermate prettig voor een data driven audit, gericht op de ‘audit assertions’ en ‘meerwaarde’ richting eindklant.

De ‘audit assertions’ richting is uiteraard afhankelijk van de inherente risico’s. De meerwaarde kan zitten in het inzichtelijk maken van trends, het kwantificeren van bedrijfsrisico's naar impact en hiaten in het interne controleraamwerk.

Hieronder een korte uitlijn van een praktijkvoorbeeld op basis van inzet van data-analyse en process mining. E.e.a is uiteraard anoniem gemaakt en controlerichtingen zijn omgedraaid en de verhaallijn van onze cliënten is door elkaar gehusseld.

Data Driven Audit Aanpak

In dit stuk focus ik mij op die aspecten van de controle die een recht- streekse relatie hebben met de inzet van data-analyse en process mining.

Risicobeoordeling en audit assertions

Elke audit start met een herijkte analyse van het landschap waarin de onderneming opereert en de organisatie van de interne beheersingsomgeving.

De sector kenmerkt zich door veel politieke aandacht (denk aan ZZP discussies), nieuwe (uitzend)wet- en regelgeving, cao problematiek, mutaties in sociale lasten en bijhorende regelgeving en pensioen- discussies. De uitzendbranche is wat betreft ‘externe governance’ wellicht een van de beter georganiseerde sectoren in Nederland. Veel stakeholders, ieder met een eigen belang en externe toetsingen.

Hier staat vaak een ondernemend management tegenover. Nieuwe opdrachten binnen halen, langlopende contracten afsluiten tegen goede marges en altijd op zoek naar nieuw talent om de vacatures in te vullen.

Bij een ondernemend klimaat zien we vaak ook een informele interne beheersing. Een budget is er vaak wel, maar een analyse van de realisatie ten opzichte van zo’n budget, een echte analyse vanuit een aantal relevante invalshoeken, ontbreekt vaak door tijdgebrek.
Uiteraard is er altijd wel een ERP systeem dat verloning en facturatie organiseert, maar is er een (beperkte) set aan zichtbare interne beheersing op transactieniveau. Contracten moeten snel worden afgesloten, kandidaten moeten morgen starten, de uren moeten razendsnel worden verwerkt en bijna elke nieuwe klant is welkom (debiteurenrisico?).

Als we het landschap vertalen naar ‘key audit assertions’, de controle richting, dan geldt voor deze casus dat de controle is gericht op ‘juist- heid’ van de omzet. Dit heeft te maken met het feit dat de groeiambities van de onderneming extern wordt gefinancierd. De financieringsverstrekkers zijn gevoelig voor omzetgroeipercentages. Nieuwe overnames worden gefinancierd met vreemd vermogen. Dit betekent dat als we de post omzet op ‘juistheid’ controleren (is de post omzet niet te hoog?) we een relatie zoeken met verloning.

Omdat er een natuurlijke relatie bestaat tussen omzet en verloning, stellen wij ons ook de vraag of de verloning juist is. Het opkrikken van de verloning in de V&W om onjuiste omzet te onderbouwen is mogelijk via een tussenrekening, maar e.a. zal uiteindelijk ook in een ‘cashout’ moeten resulteren. Hier staakt het verhaal, is onze inschatting vooraf.

Afpellen van de belangrijkste processen, transactiestromen, componen- ten en relatie naar controlestappen

De processen Verloning en Facturatie zijn hier uiteraard de twee hoofdprocessen. Deze twee processen zijn yin yang, horen bij elkaar en moeten in de controle dan ook geïntegreerd beoordeeld worden. In de audit van het proces Verloning betrekken we de volgende onderwerpen:

- De werking van interne checks & balances rondom het afsluiten van de inleenovereenkomst. Met hierbij bijzondere aandacht voor de componenten ‘prijs inleen’ en definitie van welke ‘type uren’ moeten worden verloond (jobtime plus bijvoorbeeld scho- lingsuren).
- Het verwerken van de inleengegevens in het ERP systeem
- De werking van de geautomatiseerde interne controle op juistheid loongegevens (cao, minimumlonen, sociale verzekering percentages). In dit voorbeeld ‘mapt’ het ERP systeem o.b.v. de inleengegevens de bijhorende geldende uurtarieven en premies (tabel).
- De vier wekelijkse verwerking van IST uren die in aanmerking komen voor verloning (focus op inlees, autorisatie van uren via Apps) en de verwerking van de loonjournaalpost
- De betalingen van de verloning (transactiestroom) via de bank en mutaties op tussenrekeningen.

In de audit van het proces Facturatie betrekken we de volgende onderwerpen:
- De werking van de interne checks & balances rondom afsluiten van de uitleenovereenkomst. Met hierbij bijzondere aandacht voor de componenten ‘prijs uitleen’ en definitie van welke ‘type uren’ kunnen worden gefactureerd (jobtime plus bijvoorbeeld reistijd).
- Het verwerken van de uitleengegevens in het ERP systeem
- De werking van de geautomatiseerde interne controle op de juistheid factuurgegevens (verkooptarief, weekendopslagen, risico-opslagen etc). In dit voorbeeld mapt het ERP systeem o.b.v. uitleengegevens de bijhorende geldende tarieven en opslagen (tabel).
- Aansluiting van vier-wekelijkse factuurgegevens op de verant- woorde omzet, budget en cijferbeoordeling ten opzichte van een rolling forecast.
- Het proces rondom het opboeken en afboeken van debiteuren.

Inzet van process mining

Routine processen lenen zich uitermate goed voor de inzet van process mining. Process mining is een data driven techniek om de opzet en werking van de interne beheersing in een end-to-end proces te beoordelen. In dit voorbeeld zijn dit het afsluiten van inleenovereenkomsten en het afsluiten van verkoopcontracten.
We beoordelen deze twee processen op basis van alle nieuwe inleenovereenkomsten (uniek te identificeren o.b.v. contractnummer) en verkoopovereenkomsten.
Voor process mining is een zogenaamd eventlog noodzakelijk. Dit eventlog bestaat uit een minimaal aantal velden: beschrijving key activiteit, een unieke ID van case (zijnde contractnummer) en een tijdsstempel (wanneer is activiteit gestart en afgerond).

Als we inzoomen op het inleenproces dan start dit proces bij het opstellen van de vacature en eindigt bij het verwerken van de inleengegevens in het ERP systeem. Hierna loopt dit proces over in de vier-wekelijkse verloning. De volgende interne checks & balances zijn onderdeel van het inleenproces:

1. Opstellen concept overeenkomst
2. Reviewen concept overeenkomst
3. Wijzigingen voorstellen en doorvoeren
4. Goedkeuren overeenkomst backoffice manager
5. Goedkeuring door inlener
6. ID van inlener
7. Verwerken van inleenovereenkomst in ERP systeem
8. Goedkeuring gegevens ingevoerd (application control, status ‘approved’)

Met process mining software kan de gehele populatie van inleenover- eenkomsten in kaart worden gebracht. Met mining (filters) brengen we in kaart welke inleenovereenkomsten wel of niet het interne proces van checks & balances hebben doorlopen. Dit kan vervol- gens worden uitgedrukt in EUR (% van de verloning), naar backoffice medewerker en naar klant. Tevens kan worden vastgesteld welke medewerkers terecht of onterecht betrokken zijn bij het proces van Inlenen.

Routine processen lenen zich uitermate goed voor de inzet van process mining.

Inzoomen op het verkoopproces

Inzet van data-analyse – testen van application controls

De werking van application controls is een cruciale waarborg rondom de ‘juistheid’ van omzet. In dit voorbeeld gaat het om de automati- sche koppeling van het juiste basistarief en opslagen aan profielen (de inlener en klant) gedurende de facturatie.

De tarieven en opslagen zijn gekoppeld aan de functieprofielen die zijn vastgesteld in de verkoopovereenkomst. De application control 'beschermt' dus dat op basis van profielen geen andere tarieven en opslagen worden toegepast anders dan de geldende tarieven en opslagen.

Met data-analyse testen we voor een populatie verkoopcontracten de werking van deze application control door de IST tarieven en opslagen te toetsen aan de SOLL tarieven en opslagen per profiel en dus per ‘nieuwe’ uitgezonden medewerker. De IST tarieven komen uit de factuurregels, de SOLL tarieven en opslagen uit de tabellen. Bij significante afwijkingen tussen 1ST en SOLL beoordelen we de achterliggende oorzaak c.q. argumentatie.

Inzet van data-analyse – ITGC en bewaken mutaties (integriteit) van de componenten (prijs inleen, prijs uitleen, IST uren).

In het ERP systeem, in het bijzonder de tarieven- en opslagen tabel- len, zitten de basis variabelen rondom het facturatieproces. Deze variabelen zijn op moment van het afsluiten van verkoopcontracten geautoriseerd, verwerkt in het ERP systeem en door het systeem automatisch gevalideerd. Het is van belang dat deze variabelen hier- na niet ongeautoriseerd kunnen worden aangepast.

Met data-analyse testen we ‘wie’ na invoer de variabelen heeft aangepast en indien dit gebeurt door niet geautoriseerde medewer- kers (o.b.v. functieprofiel) of dit wel niet op gegronde redenen heeft plaatsgevonden.

Inzet data-analyse – debiteuren opboekingen en afboekingen

Rekening houdend met de controlerichting (juistheid van de omzet) is de analyse van de opboekingen en afboekingen een belangrijke stap. Dit is ook een stap die gedurende het boekjaar kan worden uitgevoerd. De post Omzet kan eenvoudig worden verhoogd via de boeking: dt Debiteuren, cr Omzet. Dit betekent dat we met data-ana- lyse zowel kijken naar opboekingen als afboekingen.

Rondom de opboekingen (ontstaan) stellen we vast dat deze alleen plaatsvinden via journaalposten en dat deze journaalposten automa- tisch worden aangestuurd op moment van facturatie en gekoppeld zijn aan een (doorlopend) genummerd verkoopfactuur. Handmatige boekingen worden gerubriceerd naar klant en aanvullend beoordeeld.

Wat betreft de afboekingen willen we, gezien het risico, vaststel- len dat de facturen daadwerkelijk worden betaald (en dus namens opdrachtgever 'juist' waren). Dit doen we o.a. door afloopcontrole, waarbij we in het nieuwe boekjaar een koppeling maken tussen bank- mutaties en openstaande debiteuren per ultimo boekjaar.

Hiernaast selecteren we met data-analyse door het jaar de handmati- ge afboekingen, rubriceren deze per klant en voeren een aanvullende beoordeling uit.

Uiteraard selecteren we ook de creditnota’s in nieuwe boekjaar en bij opvallende trends onderzoeken we de achterliggende oorzaak van creditering. Te hoog verantwoorde omzet kan immers via creditering in nieuwe boekjaar worden gecorrigeerd.

Inzet data-analyse – marge analyse

De marges in de uitzendsector worden vooraf vaak met een intern prijsmodel in een bepaalde range vastgesteld. Deze range kan per sector variëren. Wij zien deze marge als een norm. In gesprekken met management, challengen we de totstandkoming van de normen. Met data-analyse toetsen we de IST marges aan deze normen. In het licht van onderkende risico onderzoeken we opvallende hoge marges.

Omspannende verband controles – Verloning & Facturatie

Het sluitstuk van de controle zijn de omspannende verband contro- les. Een realistische aanpak is om deze omspannende verband con- troles op te bouwen in variabel Q, de IST uren. De verbanden tussen de verloonde uren en gefactureerde uren kunnen worden verstoord door uren ‘wel verloond, niet gefactureerd’, of vice versa.

Met data-analyse brengen we deze ‘verstoringen’ in totalen en oorzaak (gekwantificeerd en gekwalificeerd) in kaart en bespreken de bevindingen met het MT team. In deze analyse zit ook het vraagstuk van maximale capaciteit verwerkt. Opvallende afwijkingen tussen IST uren per uitgezonden medewerker versus maximale capaciteit (contracturen) brengen we aanvullend in kaart.

We zijn in dit voorbeeld op zoek naar de vraag zijn de gefactureerde uren ‘juist’ (niet te hoog). Met de verbinding naar de ‘verloonde (en betaalde) uren’ en naar ‘maximale capaciteit’ kunnen we vaststellen of deze relatie bestaat en de uren hiermee ‘juist’ zijn.

Uiteraard is het mogelijk de verbanden ook in Q * P (EUR) op te bou- wen. Hiermee rekening houdend met de eerder genoemde ranges wat betreft marges tussen verloningen (kostprijs) en facturatie (omzet).

In een data driven aanpak is altijd ruimte voor meerwaarde voor de cliënt.

Meerwaarde – aanvullende analyses

In een data driven aanpak is altijd ruimte voor meerwaarde voor de cliënt. Met een data driven aanpak heeft het controleteam de beschikking over heel veel data. Veel energie en focus moet uitgaan naar de analyses rondom de ‘audit assertions’. Hiernaast zien wij ech- ter veel ruimte om met een groot deel van dezelfde data aanvullende business analyses op te stellen.

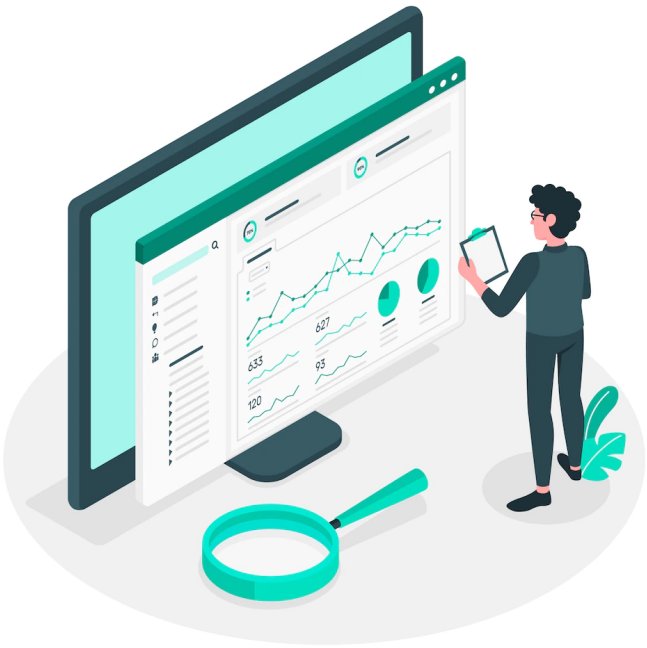
Zo kun je omzet en marges kwalificeren en koppelen aan 1ST betaal- termijnen en klant inzicht geven (middels een ranking) in klantrela- ties met hoge marges en snelle betaaltermijnen en andersom.

Rondom de ontwikkeling van omzet zijn er mogelijkheden tot het maken van omzetanalyses per frontofficemanager, accountmanager en inleners. Waar komen inleners vandaan (woonlocatie).

Uiteraard is het mogelijk de verbanden ook in Q * P (EUR) op te bou- wen. Hiermee rekening houdend met de eerder genoemde ranges wat betreft marges tussen verloningen (kostprijs) en facturatie (omzet).

In een data driven aanpak is altijd ruimte voor meerwaarde voor de cliënt.

omzet (opdracht) gerealiseerd? Waar ontstaat een tekort aan talen- ten? Deze informatie kan het MT team helpen met strategie rondom werving van kandidaten. Elke cliënt heeft zo zijn eigen zorgpunten waarvan hij in de dialoog aangeeft behoefte te hebben aan aanvullend periodiek inzicht. Met een data driven aanpak kan hier invulling aan worden gegeven.



Contact info:

Coney Rotterdam
Van Nelle 1212
3044 BC Rotterdam
T +31 (0)10 284 92 88
Info@coneyminds.nl

Coney Haarlem
Grote Houtstraat 180
2011 SZ Haarlem
T +31 (0)10 284 92 88
Info@coneyminds.nl

Coney Goirle
Dorpsstraat 2A
5051 CK, Goirle
T +31 (0)10 284 92 88
Info@coneyminds.nl