

Na SOx implementatie eigen internal audit afdeling Mexx

Toen het bekende kledingmerk Mexx in 2001 werd gekocht door het grotere en beursgenoteerde Liz Claiborne Inc., kreeg Mexx ook te maken met Amerikaanse eisen voor governance, auditing en control. De initiële implementatie van Sarbanes Oxley is begin 2005 afgerond. Het control framework voor de beheersing van financial reporting risks is als gevolg daarvan expliciet gemaakt. Daarnaast richtte Mexx, in lijn met de Amerikaanse moedermaatschappij, een eigen internal audit afdeling op.

Sinds de start in 1980 is Mexx in de jaren negentig uitgegroeid van een Nederlands bedrijf tot een wereldmerk met, naast kleding, allerlei producten als schoenen, parfums, juwelen en sportartikelen. Kleding is nog altijd de hoofdzaak. Daarnaast zijn ook een aantal merken van de Amerikaanse moedermaatschappij, waaronder Liz Claiborne zelf en het Europese merk Monet onderdeel van de Mexx-organisatie. Verder worden voor de Europese markt nieuwe merken als Lucky Brand, Ellen Tracy en Enyce geïntroduceerd. Opvallend aan Mexx is dat het bedrijf de hele supply chain bestrijkt. Het ontwerpen van de kleding gebeurt door de eigen designafdelingen. Daarna wordt de collectie op basis van samples (verkoopmonsters) verkocht aan

externe retailpartners en daarnaast via de eigen winkels, concessies en eShop. Productiecentra in met name het Verre Oosten en Turkije sturen de fabricage van de bestelde producten aan en leveren deze vervolgens aan Mexx. Ten slotte volgt de distributie naar de retailpartners. Dat zijn er inmiddels bijna zeventuizend, met daarnaast rond de vijfhonderd retail verkooppunten (eigen winkels en concessies).

Golfengte

Vanaf halverwege de jaren negentig is Mexx geherstructureerd van een decentrale organisatie naar een centraal geleide onderneming. Daarbij zijn naast diverse support afdelingen de financiële administraties van de verschillende landen gedurende de periode 2001-



Jelle Bouwhuis:
'Als onze externe accountant niet achter onze plannen kan staan, krijgen we later geen goedkeuring en is al het werk voor niets geweest.'

2003 naar het shared service center in Voorschoten overgebracht. Dat dit bijna samenviel met de overname door Liz Claiborne was min of meer toevallig. Maar toen Mexx in 2004 startte met de implementatie van de Sarbanes Oxley wetgeving (SOx sectie 404), kwam het wel heel goed uit. Jelle Bouwhuis, verantwoordelijk voor inter-

nal auditing bij Mexx in Europa: 'Dat we een centrale structuur voor onze financiële administratie hadden, heeft bij het implementeren van SOx veel geld en tijd gescheeld.' Bij Mexx is internal audit verantwoordelijk voor het namens het management testen van controls. Zonder in details te kunnen treden, weet Bouwhuis dat daar-

door het budget voor internal audit aanzienlijk is toegenomen. 'En zo'n budget voor internal audit zegt natuurlijk niet alles. Ook de tijd die er door proceseigenaren en het management in is gestoken, zou je mee moeten rekenen bij een inventarisatie van de kosten van SOx.' Maar een berekening van deze kosten is bij Mexx, net als bij de meeste bedrijven, niet uitgevoerd. Het opzetten van een eigen internal audit-functie is een rechtstreeks gevolg van de SOx-implementatie. 'Internal auditing werd bij Liz Claiborne en dus ook voor Mexx de laatste jaren door PricewaterhouseCoopers gedaan.

Dezelfde golflengte

Toen Mexx in 2004 het SOx-internal control framework moest inrichten, is dat met ondersteuning van hetzelfde kantoor opgepakt en is hier in een relatief korte tijd een praktische invulling aan gegeven. PwC heeft zich door de tijdsdruk eerst gericht op het beschrijven van *bestaande* controls. Daarna is geëvalueerd welke controls eventueel nog ontbraken of voor welke controls het noodzakelijk was om ze beter zichtbaar, en daarmee ook testbaar te maken.

International auditing vaak uitstekend scholingstraject voor high potentials

Een voordeel van een accountantskantoor als implementatiepartner is dat zij ervaring hebben met het documenteren van testresultaten en op dezelfde golflengte zitten als de externe accountant.' Nu het internal control framework eenmaal staat, heeft Mexx ervoor gekozen een eigen internal audit afdeling op te zetten, die enerzijds de interne SOx-testwerkzaamheden uitvoert en zich anderzijds richt op het uitvoeren van operational audits. Sinds maart 2005 is Bouwhuis aan boord, na een tienjarige ervaring als auditor bij Ernst & Young. Thans bestaat zijn afdeling uit drie medewerkers. Hij rapporteert rechtstreeks

aan het hoofd internal audit in de Verenigde Staten, die op haar beurt verantwoording is verschuldigd aan het audit committee van Liz Claiborne. De hele internal audit afdeling is derhalve onafhankelijk van de lijnorganisatie ingericht, een essentiële voorwaarde volgens Bouwhuis.

Behalve het kostenaspect bij het inrichten van een eigen auditfunctie speelden nog enkele andere argumenten een rol. 'De ervaring leert dat internal auditing vaak een uitstekend opleidingsstraject biedt voor high potentials. Maar daar komt bij dat medewerkers van een interne afdeling vaak meer kennis van de eigen organisatie hebben dan een externe specialist en daardoor bij de uitvoering van audits efficiënter te werk kunnen gaan.' Bouwhuis is zich ervan bewust dat bedrijfsblindheid en mogelijke loyaliteit een potentiële bedreiging van de onafhankelijkheid kunnen zijn, maar 'mede om die reden is PwC als externe sparringpartner nog steeds nauw betrokken bij de internal auditing.'

Europese situatie

Bij de implementatie van SOx zijn, in lijn met de Amerikaanse moedermaatschappij, negen hoofdprocessen beschreven en tegen de driehonderd controls gedefinieerd. Daarbij kon Mexx voor een deel terugvalen op de ervaringen bij het Amerikaanse moederbedrijf, waar de control objectives al waren gedefinieerd en ook al een voorzet was gegeven voor mogelijke controls. 'Maar het geheel moest voor de Europese situatie op maat worden gesneden.'

Het grootste verschil met het pré-SOx-tijdperk is volgens Bouwhuis dat het internal control framework ten aanzien van financial reporting risks nu expliciet gemaakt is en ook daadwerkelijk jaarlijks intern wordt getoetst. 'Het management moet nu kunnen aantonen dat onze financial reporting risico's middels afdoende interne controles zijn afgedekt. Dat betekende in eerste instantie dat de *uitvoering* van bestaande controles duidelijk zichtbaar gemaakt moesten worden. Het zichtbaar maken is noodzakelijk om de uitvoering ook achteraf te kunnen toetsen. Als ik in één zin moet vertellen wat de belangrijkste ontwikkeling door SOx voor Mexx is, gaat de bekende kreet *Trust me* via *Tell me*

(en *Show me*) naar *Prove me* echt op.' Na de implementatie van SOx houdt het niet op. Integendeel. Bouwhuis werkt samen met de proceseigenaren aan het optimaliseren van de eerder, op een pragmatische manier door PwC beschreven controls. 'Er is nu meer tijd om sommige controls zodanig in te richten, dat de proceseigenaren ze als minder belastend ervaren. Zo worden de gedefinieerde processen stuk voor stuk nader onder de loep genomen: hoe kunnen de controls efficiënter worden ingericht, waarbij met name de frequentie en de wijze van uitvoering (handmatig of geautomatiseerd, transactioneel of monitoring) wordt geëvalueerd. Dit verhoogt ook de acceptatiegraad van het internal control framework in de organisatie: een essentiële voorwaarde om op termijn het testen van controls deels bij de lijnorganisatie zelf te beleggen.' Daarbij raadt Bouwhuis aan aanpassingen aan het SOx-control framework (bijvoorbeeld controls automatiseren, bijschaven of zelfs laten vervallen) tijdig af te stemmen met de externe accountant. 'Want wij willen de testwerkzaamheden zo slim en efficiënt mogelijk uitvoeren, maar als onze externe accountant niet achter onze plannen kan staan, krijgen we later geen goedkeuring en is al het werk voor niets geweest.'

Vervangen Excel

De ontwikkelingen rondom liberalisering, regelgeving, eisen van internationale kapitaalmarkten, internettechnologie en international investeerders beïnvloeden de traditionele functies van control en audit in sterke mate. Bouwhuis herkent de in het artikel gesignaleerde, voortdurende verandering en de daarmee samenhangende dynamiek. Het is voor hem duidelijk dat auditing de bedrijfsvoering op de voet moet volgen. Zo is Mexx de vervanging van een aantal belangrijke ICT-systemen aan het voorbereiden. 'Dan is het essentieel dat wij aan tafel zitten. Want als we in de ontwerpfase geautomatiseerde controls kunnen inbouwen in de applicaties, scheelt dat later veel geld en inspanning.'

In de praktijk ziet Bouwhuis naast de traditionele indeling van financiële afdelingen in accounting, reporting, planning&control en

internal auditing een ander specialisme herleven: de interne controle afdeling. Of deze er ook bij Mexx zal komen is voorlopig nog de vraag. 'We zoeken nog naar de meest effectieve en efficiënte wijze om in de toekomst invulling te geven aan de verplichtingen die SOx voor ons als organisatie met zich meebrengt.'

Het zichtbaar maken van bestaande controles is noodzakelijk om de uitvoering ook achteraf te kunnen toetsen

Binnen Mexx is internal audit nog volledig verantwoordelijk voor de uitvoering van de interne testwerkzaamheden. Doordat een relatief kleine groep goed gekwalificeerde medewerkers verantwoordelijk is, is dit goed beheersbaar. Het laten uitvoeren van testwerkzaamheden door de lijnorganisatie zelf vereist een hogere mate van standaardisatie van testprocedures. Verder gebruikt Mexx nog geen tool voor de ondersteuning van het SOx-proces. Het huidige gebruik van Excel is onvoldoende geschikt als een grotere groep medewerkers uit de lijnorganisatie wordt belast met de uitvoering van testwerkzaamheden. 'Excel is te flexibel en biedt teveel mogelijkheden voor medewerkers om eigenhandig bijvoorbeeld omschrijvingen van controls, testscenario's en bijbehorende steekproefgroottes aan te passen. Daarnaast is het minder geschikt om de voortgang over meerdere locaties heen goed te kunnen monitoren.' Daarom oriënteert Mexx zich op de implementatie van een tool voor het plannen, beheersen en documenteren van het testen van controls. Daarbij is opnieuw de moederorganisatie leidend. In de Verenigde Staten vindt het selectieproces plaats.