



Parnassia Groep

Specialist in geestelijke gezondheid

Efficiencyverbetering met behoud van kwaliteit

Automatisering van het facturatieproces van de overige opbrengsten

Afstudeerscriptie
Erik de Koning
BE-4c 09035907

Datum, plaats:
17 juni 2013, Den Haag

Vrijgave door bedrijfsbegeleider

Naam :

Datum :

Handtekening :

Efficiencyverbetering met behoud van kwaliteit

Automatisering van het facturatieproces van de overige opbrengsten

Datum: 17 juni 2013

Bedrijfsgegevens:

De Parnassia Groep, Service Centrum
Johannes Westerdijkplein 1
2521 EN Den Haag

Bedrijfsbegeleider:

Gani Gashi
088 – 357 71 23
G.Gashi@parnassiagroep.nl

Anne Gouw
088 – 357 71 10
A.Gouw@parnassiagroep.nl

Schoolgegevens:

De Haagse Hogeschool
Johannes Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag
Bedrijfseconomie voltijd

Docent begeleider:

Frank Plooi
F.Plooi@hhs.nl

Student:

Erik de Koning
09035907
BE-4c
hhdekoning@hotmail.nl

Versie- en distributiebeheer

Versie nr.	Datum	Omschrijving	Ontvangen
0.1	23 mei 2013	Concept	Dhr. G. Gashi
			Dhr. A. Gouw
0.3	27 mei 2013	Feedback op versie 0.1 verwerkt	-
0.5	30 mei 2013	Concept	Dhr F. Plooi
			De Parnassia Groep
0.7	4 juni 2013	Feedback op versie 0.5 verwerkt	Dhr F. Plooi
0.9	13 juni 2013	Feedback op versie 0.7 verwerkt	-
1.0	17 juni 2013	Definitieve versie	Academie bureau AFM
			De Parnassia Groep
			HBO kennisbank

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Bedrijfseconomie voltijd aan de Haagse Hogeschool te Den Haag en is tot stand gekomen in opdracht van De Parnassia Groep. In de zomer van 2012 ben ik enkele maanden actief geweest op de Financiële Administratie en dit was voor beide partijen goed bevallen, wat resulteerde in deze opdracht.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste wil ik mijn begeleiders, dhr. Gani Gashi en dhr. Anne Gouw bedanken, niet alleen voor deze kans of hun begeleiding, maar ook voor hun persoonlijke interesse in mij. Zij hebben mij te allen tijde gemotiveerd weten te houden en lieten mij vrij in mijn onderzoek. Wanneer ik stukken had geschreven of met vragen zat, namen zij altijd de tijd om mij te helpen. Mede door hun feedback en voorstellen heb ik deze opdracht met plezier verricht.

Verder wil ik de debiteurenadministratie, hun teamleider en Jose Boomkens van Functioneel Beheer bedanken voor hun inzet. Zij waren erg behulpzaam en ik hoefde vaak nog geen dag te wachten op antwoord. Dit maakte het heel erg prettig om met deze collega's samen te werken.

Ook wil ik dhr. Rob van den Wijngaard bedanken voor de unieke kans om een kijkje te nemen bij Universiteit Leiden. Dit bezoek heeft mij geïnspireerd tot nieuwe oplossingen die bruikbaar zijn voor De Parnassia Groep. Het was interessant om te zien dat de situatie bij Universiteit Leiden vergelijkbaar is met die van De Parnassia Groep.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van De Parnassia Groep bedanken, met name die werkzaam zijn op het Service Centrum. Toen ik na de zomer van 2012 weer in februari 2013 terug kwam, leek men oprecht blij mij weer te zien. Gaandeweg heeft men een hoop belangstelling getoond voor mijn onderzoek en dit heeft mij dan ook altijd het gevoel gegeven dat ik thuis hoorde.

Tenslotte wil ik dhr. Frank Plooi bedanken voor zijn begeleiding vanuit school.

Den Haag, 31 mei 2013

Erik de Koning

Management Samenvatting

Centraal bij dit onderzoek stond de vraag ‘Hoe kan de efficiency en de beheersing van het facturatieproces van de afdeling debiteuren verbeterd worden?’. Het doel van het onderzoek was om het proces verder te automatiseren, waardoor men efficiënter te werk gaat en het proces beter te beheersen is. In dit rapport wordt onder efficiency verstaan het uitvoeren van dezelfde werkzaamheden met minder personeel, waarbij de kwaliteit behouden blijft. Deze kwaliteit wordt gemeten door middel van KPI's. Onder beheersing verstaat men het verminderen van het aantal stappen binnen het proces, waardoor het proces inzichtelijker is.

Het huidige facturatieproces van de overige opbrengsten en de knelpunten binnen het proces zijn in kaart gebracht door middel van literatuur rondom procesbeschrijving en door interviews en observaties van de betrokken partijen. Daaruit is gebleken dat facturatieverzoeken worden ingediend in een Excel bestand, waarbij elke BV (32 in totaal) zijn eigen bestand gebruikt. Per BV is een groep medewerkers aanwezig die verzoeken mogen indienen, echter op dit moment is onduidelijk hoeveel invoerders er daadwerkelijk zijn. Invoerders ontvangen weinig ondersteuning, waardoor er onvrede rust onder hen. Daarnaast dienen invoerders regelmatig foutieve facturatieverzoeken in, waardoor deze eerst gecorrigeerd moeten worden. Juiste facturatieverzoeken typt de debiteurenadministratie over in SAP. Door de dubbele handmatige invoer is de kans op menselijke fouten groot. Verwerkte facturatieverzoeken worden genoteerd in de Excel bestanden, waarna men de factuur uitprint. Het is momenteel niet mogelijk om SAP digitaal facturen te laten versturen. Daarnaast vormen de Excel bestanden een aparte administratie. Men moet hierdoor extra tijd spenderen om de bestanden regelmatig te controleren op verschillen en om deze te archiveren.

Door middel van literatuuronderzoek en een bezoek aan Universiteit Leiden zijn oplossingen bedacht voor de knelpunten die zijn geconstateerd binnen het huidige proces. Uit dit onderzoek is gebleken dat Adobe Interactive Form (AIF) de beste optie is vanwege de gebruiksvriendelijkheid. AIF maakt een enkele invoer mogelijk en is zo te programmeren dat een deel van de invoer gekoppeld is aan de stamdata van SAP. De facturatieverzoeken komen direct in SAP terecht, waardoor de debiteurenadministratie de facturatieverzoeken niet meer hoeft over te typen. Zij moeten de facturatieverzoeken alleen controleren op juistheid en een omschrijving toevoegen. Het selecteren en aanmaken van debiteuren blijft centraal geregeld bij de debiteurenadministratie. Door de eenmalige invoer en de koppeling van de invoer met de stamdata van SAP, wordt de kans op menselijke fouten verkleind. Verwerkte facturatieverzoeken blijven aanwezig op de server. Benodigde managementinformatie kan men voortaan direct uit SAP halen.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat SAP zo is in te richten, dat deze automatisch en digitaal een factuur verstuurt bij herkenning van een e-mailadres. Men moet echter wel eerst bekijken in hoeverre de debiteuren hiervoor open staan. Tenslotte kan men door middel van een jaarlijkse bijeenkomst de onvrede onder invoerders aanpakken.

Deze oplossingen zullen op jaarbasis € 25.284 loonkosten (0,63 FTE (afgerond)) besparen. De investering kost € 23.000, waardoor men de investering binnen één jaar heeft terug verdiend. De implementatie van AIF kost twee a drie maanden en het aanpassen van SAP, zodat men digitaal kan factureren, één a twee maanden.

Begrippenlijst

Afkorting	Begrip
ABM	Activity Based Management – Techniek waarbij men kosten koppelt aan activiteiten
AIF	Adobe Interactive Form
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten – Volksverzekering voor langdurige zorg
BI&K	Bedrijfsinformatie en kwaliteit
BRP	Business Process Redesign – Techniek om processen te verbeteren
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
BV	Besloten Vennootschap – rechtsvorm voor een bedrijf
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek – Publiceert statistische informatie
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DBC	Diagnose Behandel Combinatie – Het traject van diagnose tot en met de behandeling
ERP	Enterprise Resource Planning – Software ter ondersteuning van de processen binnen een organisatie
FTE	Full-time Equivalent - 1 FTE is een voltijd baan, minder dan 1 FTE is een parttime baan
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
HRM	Human Resource Management
I&A	Informatisering & Automatisering
KPI	Key Performance Indicator – Gestelde doelen waar een onderneming zich aan wil houden
NAVA	Non Added Value Activities – Activiteiten die geen waarde creëren voor de klant
NAW - gegevens	Benaming voor volledige adres gegevens van een persoon of onderneming
NTF	Nog Te Factureren
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit – Nederlandse regelgever op het gebied van zorg
PBG / PG	De Parnassia Bavo Groep / De Parnassia Groep
PSA	Personeels- en Salarisadministratie
ROI	Return on Investment – Een berekening die aangeeft met welk percentage de investering zich jaarlijks zal terugverdienen
SAP	ERP Software
TNO	Toegepast - Natuurwetenschappelijk Onderzoek – Onafhankelijke organisatie gespecialiseerd in innovatie
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen – Landelijke uitvoering van werknemersverzekeringen
WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen – eisen die gesteld worden aan instellingen die verzekerde zorg willen leveren volgens de Zorgverzekeringswet of AWBZ
ZA	Zorgadministratie

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Management Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Probleemstelling en deelvragen	11
1.3 Afbakening van de probleemstelling	12
1.4 Onderzoeksmethodes	13
1.5 Opbouw van het rapport	13
2 Organisatie De Parnassia Groep	14
2.1 De Parnassia Groep	14
2.2 Zorgbedrijven.....	14
2.3 Organogram.....	16
2.4 Organisatiestructuur	18
3 Het huidige facturatieproces	19
3.1 Facturatie zorgadministratie	19
3.2 Facturatie debiteurenadministratie	19
3.2.1 Ontvangen aanvraag medische gegevens	19
3.2.2 Contracten voor projecten	20
3.3 Nog te factureren bestand	20
3.4 Statusoverzicht NTF	20
3.5 Opstellen/verzenden facturen	21
3.6 Beveiligen.....	21

3.7 Controles binnen het huidige proces	21
3.8 Aansluiting NTF bestanden op SAP	22
3.9 Managementinformatie	23
3.10 Betaling en aanmanen	24
4 Risicomanagement.....	25
4.1 Wat is risicomanagement?	25
4.2 COSO Enterprise Risk Management model	25
4.3 Risicomanagement De Parnassia Groep.....	27
4.3.1 Identificatie en beoordeling	28
4.3.2 Aandachtspunten.....	31
4.3.3 Overige risico's.....	32
4.4 Beoordelingsmatrix oude situatie	32
5 Mogelijkheden of alternatieven	33
5.1 Algemeen	33
5.2 Mogelijkheden om het proces verder te automatiseren.....	33
5.2.1 Invulsjablonen	33
5.2.2 SAP NetWeaver Portal	34
5.2.3 Adobe Interactive Form	36
5.3 Gekozen mogelijkheid	37
5.4 Managementinformatie	37
5.5 Overige SAP gerelateerde zaken.....	38
5.6 Ondersteuning van invoerders.....	38
6 Het nieuwe facturatieproces	39
6.1 Het nieuwe proces	39
6.2 Managementinformatie	40
6.3 Controles binnen het nieuwe proces.....	40

6.4 Reactie op de aandachts- en knelpunten.....	41
6.4.1 Invloed op de aandachtspunten	41
6.4.2 Invloed op de knelpunten	41
6.4.3 Beoordelingsmatrix nieuwe situatie	43
6.5 Beheersingsmaatregelen.....	43
6.6 Business Process Redesign.....	43
7 Implementatieplan.....	46
7.1 Projectplan	46
7.2 Planning.....	46
7.3 Toelichting planning.....	46
8 Kosten – baten analyse	48
8.1 Kosten - baten analyse	48
9 Conclusies en aanbevelingen.....	50
9.1 Conclusie.....	50
9.2 Aanbevelingen.....	50
Literatuurlijst	51
Bijlagen	53
Bijlage 1 – Toename gebruik zorgvoorzieningen 2010 – 2011	54
Bijlage 2 – Werkgebied De Parnassia Groep.....	55
Bijlage 3 – Deelnemingen Parnassia Participaties BV	56
Bijlage 4 – Organisatiestructuur De Parnassia Groep	57
Bijlage 5 – Gegevensstroom huidige facturatieproces	58
Bijlage 6 – voorbeeld verzoek medische gegevens	60
Bijlage 7 - Uitleg NTF bestand.....	61

Bijlage 8 – BTW beslisboom	64
Bijlage 9 - NTF Statusoverzicht.....	65
Bijlage 10 – Voorbeeld creditformulier	66
Bijlage 11 – Voorbeeld controle aansluiting van NTF op SAP	67
Bijlage 12 – Grafiek verwerkte facturatieverzoeken binnen de norm.....	68
Bijlage 13 – COSO Enterprise Risk Management Model.....	69
Bijlage 14 – Hulpmiddelen beoordeling knelpunten	70
Bijlage 14.1 – Kansklasse	70
Bijlage 14.2 – Gevolgklasse.....	70
Bijlage 14.3 – Beoordelingsmatrix.....	71
Bijlage 15 – Toelichting op berekening gevolgen	72
Bijlage 16 – Schematische weergave knelpunten.....	74
Bijlage 17 – Gegevensstroom nieuw facturatieproces.....	76
Afgenomen Interviews	77

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2011 heeft De Parnassia Groep een omzet behaald van € 564,3 miljoen. Het grootste gedeelte van deze opbrengst is afkomstig uit het leveren van gezondheidszorg. De facturatie van deze verkoop verloopt volledig geautomatiseerd via de Zorgadministratie. Ongeveer € 14 miljoen van de behaalde omzet wordt gefactureerd via de debiteurenadministratie (hierna overige opbrengsten genoemd). De overige opbrengsten bestaan uit het verhuren van personeel, geven van trainingen, verstrekken van medische gegevens en dergelijke. De Parnassia Groep telt acht zorgbedrijven die de zorg en diensten leveren. Deze zorgbedrijven zijn onderverdeeld in 32 BV's.

Bij de facturatie van overige opbrengsten gebruikt De Parnassia Groep een combinatie van Excel en SAP. Facturatieverzoeken worden ingediend in een Excel bestand. Elke BV heeft zijn eigen Excel bestand. Deze 32 Excel bestanden zijn gekoppeld aan een ander Excel bestand, waardoor duidelijk wordt wanneer er nieuwe facturatieverzoeken zijn ingediend. Per BV is er een groep medewerkers aanwezig die facturatieverzoeken mogen indienen in de Excel bestanden. De debiteurenadministratie controleert de facturatieverzoeken op juistheid en volledigheid. Wanneer het facturatieverzoek correct is, voert de debiteurenadministratie de informatie handmatig in SAP. Vervolgens genereert SAP de factuur. De debiteurenadministratie print de factuur uit en stuurt deze op naar de debiteur.

Deze situatie is niet gewenst. De Excel bestanden zijn niet gekoppeld aan SAP, waardoor de debiteurenadministratie per kwartaal anderhalve dag per persoon kwijt is aan de aansluiting van de Excel bestanden op SAP. Verder bestaat het proces uit veel menselijke handelingen, waardoor de kans op fouten groot is. Door middel van controles worden deze fouten zo veel mogelijk beperkt. Daarnaast kan het proces efficiënter, aangezien veel facturatieverzoeken foutief worden ingediend en sommige handelingen dubbel of omslachtig zijn.

1.2 Probleemstelling en deelvragen

De vraag die centraal stond binnen het onderzoek en die beantwoord zal worden in dit rapport is: "Hoe kan de efficiency en de beheersing van het facturatieproces van de afdeling debiteuren verbeterd worden?"

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn verschillende deelvragen opgesteld. De deelvragen luiden:

- Hoe zit de organisatie van De Parnassia Groep in elkaar?
- Hoe ziet het huidige facturatieproces eruit?
- Welke risico's bevinden zich er binnen het proces?
- Welke mogelijkheden en alternatieven zijn er beschikbaar?
- Hoe komt het nieuwe proces eruit te zien?
- Op welke wijze kan het nieuwe proces geïmplementeerd worden en hoelang gaat dit duren? (implementatieplan)
- Welk bedrag is beschikbaar voor de optimalisatie van het facturatieproces en wegen de kosten op tegen de baten (kosten/baten analyse)

Het doel van deze opdracht is om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om het facturatieproces van de overige opbrengsten verder te automatiseren. Hierdoor zal het facturatieproces efficiënter en beter beheersbaar worden.

Onder efficiency wordt verstaan het uitvoeren van dezelfde werkzaamheden met minder personeel, waarbij kwaliteit behouden wordt. De kwaliteit wordt gemeten door middel van gestelde doelen (KPI's - Key Performance Indicator) die de debiteurenadministratie hanteert. Onder beheersing wordt verstaan het verminderen van het aantal stappen binnen het facturatieproces. Doordat het proces minder stappen zal bevatten en het aantal betrokken medewerkers is verminderd, zijn het proces en de betrokken medewerkers beter beïnvloedbaar. Het behalen van gestelde doelen (KPI's) wordt hierdoor gemakkelijker.

Het automatiseren van het facturatieproces heeft gevolgen voor verschillende doelgroepen. De volgende doelgroepen worden onderscheiden:

- Financiële Administratie (debiteurenadministratie): Door de efficiencybesparing zal tijd vrijkomen die de debiteurenadministratie aan andere werkzaamheden kan besteden, zoals debiteurenbeheer.
- De Parnassia Groep: Door de efficiencybesparing is minder personeel nodig, wat een besparing van loonkosten teweeg brengt.
- Klanten: Door het verder automatiseren van het facturatieproces zijn er minder menselijke handelingen nodig, waardoor de kans op foutieve facturen verkleint. Daarnaast zal het mogelijk worden om facturen automatisch digitaal aan te leveren. Hierdoor ontvangt de klant de correcte factuur eerder en zal eerder tot betalen overgaan.
- Zorgbedrijfcontrollers: Door het verder automatiseren van het facturatieproces wordt de kwaliteit van de facturen verhoogd en daardoor de betrouwbaarheid van de cijfers verbeterd. Hierdoor hebben de controllers een betrouwbaarder beeld van hun zorgbedrijf

1.3 Afbakening van de probleemstelling

Zoals in de aanleiding staat vermeld, heeft het onderzoek alleen betrekking op het facturatieproces van de overige opbrengsten. Dit proces begint bij het indienen van een facturatieverzoek en eindigt bij het uitprinten / verzenden van de factuur. Er zal kort worden beschreven hoe de afwikkeling van facturen verloopt ter illustratie van de debiteurenadministratie.

Tijdens het onderzoek zijn verschillende risico's aan het licht gekomen. Echter niet alle risico's hebben betrekking op de afstudeeropdracht. Deze risico's zullen aangekaart worden, maar hier volgen geen oplossingen voor. Om welke risico's het gaat, is duidelijk aangegeven.

1.4 Onderzoeksmethodes

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethodes:

- Aan de hand van interne documenten, literatuur, interviews en observaties is de organisatie en het huidige facturatieproces in kaart gebracht. De interviews zijn afgenomen met de medewerkers / teamleider van de debiteurenadministratie. Verder zijn ook enkele invoerders geïnterviewd om het proces van hun kant te bekijken en hun ervaringen met het proces te gebruiken.
- Aan de hand van literatuuronderzoek zijn nieuwe mogelijkheden onderzocht. Hierbij is gebruik gemaakt van systematisch zoeken (zoeken in vaktijdschriften, handboeken en encyclopedieën) en de sneeuwbalmethode (geciteerde literatuur opzoeken). Verder wordt aan de hand van gesprekken met Functioneel Beheer bekeken welke mogelijkheden er aanwezig zijn.
- Tijdens de onderzoeksperiode is een bezoek gebracht aan Universiteit Leiden. Tijdens dit bedrijfsbezoek is gekeken hoe het facturatieproces bij Universiteit Leiden is ingericht. Deze ervaring heeft bijgedragen aan het bedenken van nieuwe oplossingen voor De Parnassia Groep.
- Aan de hand van opgedane kennis is een implementatieplan en kosten / baten analyse opgesteld.

1.5 Opbouw van het rapport

Dit rapport is in verschillende hoofdstukken opgedeeld. Voor de indeling van de hoofdstukken zijn de deelvragen als leidraad gehanteerd. De hoofdstukindeling is als volgt.

In hoofdstuk 2 zal de organisatie van De Parnassia Groep beschreven worden. Hierbij komt aan de orde wat de kernactiviteiten en de missie van De Parnassia Groep is. Ook volgt een beschrijving van de functie van de zorgbedrijven, de juridische structuur en de organisatiestructuur van De Parnassia Groep. In hoofdstuk 3 volgt een procesbeschrijving van het huidige facturatieproces. Daarbij zal aandacht worden besteed aan de werkwijze en de gebruikte programma's. Verder komt aan de orde welke managementinformatie men uit het proces haalt en welke controles er plaatsvinden. In hoofdstuk 4 zullen de knelpunten behandeld worden naar aanleiding van de analyse van het facturatieproces. Vooraf volgt er eerst een theoretisch kader rondom risicomangement. Deze zal vervolgens vertaald worden naar De Parnassia Groep. In hoofdstuk 5 zullen de mogelijke oplossingen worden gegeven om de knelpunten uit hoofdstuk 4 op te lossen of te verminderen. Het verder automatiseren van het proces staat hier centraal. Per oplossing zullen de voor- en nadelen behandeld worden, waarna er een toelichting volgt van de gekozen oplossingen. In hoofdstuk 6 wordt aan de hand van de gekozen oplossingen het nieuwe proces geschetst. Hierbij is gebruik gemaakt van Business Process Redesign. In hoofdstuk 7 en 8 volgen een implementatieplan en kosten – baten analyse van de investering. In deze hoofdstukken wordt duidelijk hoeveel tijd de ontwikkeling en implementatie van de investering zal kosten en welke baten de investering met zich meebrengt. Tenslotte zullen in hoofdstuk 9 de conclusie en aanbevelingen gegeven worden.

2 Organisatie De Parnassia Groep

In dit hoofdstuk zal de organisatie van De Parnassia Groep beschreven worden. Hierbij wordt aandacht besteed aan de kernactiviteiten en de missie van De Parnassia Groep. Verder wordt aan de hand van een organogram uitgelegd welke zorgbedrijven onder De Parnassia Groep vallen en wat hun functie is.

2.1 De Parnassia Groep

Kernactiviteiten

De Parnassia Groep is een aanbieder van gespecialiseerde GGZ (Geestelijke Gezondheidszorg) en verslavingszorg. De meeste cliënten kunnen terecht bij een normale geestelijke gezondheidsinstelling. Dit geldt echter niet voor alle cliënten. Zij hebben topreferente of topklinische gezondheidszorg nodig. Dit houdt in dat zij behandeld worden voor een complexe en/of zeldzame aandoening. Beide groepen kunnen terecht bij De Parnassia Groep. De Parnassia Groep is van mening dat de behoefte aan (gespecialiseerde) GGZ en verslavingszorg in Nederland sterk zal toenemen de komende jaren. De cijfers van het CBS met betrekking tot het gebruik van zorgvoorzieningen laten zien dat voornamelijk het gebruik van specialistische zorg gestegen zijn. Voor de cijfers van 2010 en 2011, zie bijlage 1. De Parnassia Groep probeert zich te onderscheiden door middel van heldere specialisaties en topklinische gezondheidszorg. Kwaliteit staat hierbij hoog in het vaandel. De kracht van De Parnassia Groep is haar brede kennis en kunde op het gebied van zorg.

Missie

De Parnassia Groep wil door middel van het bieden van geestelijke gezondheidszorg de kwaliteit van het leven van haar cliënten en dat van de samenleving verbeteren. Er wordt voortdurend gestreefd naar verbetering en vernieuwing, waarbij het goede wordt behouden. Cliënten worden met een deskundige, respectvolle en optimistische houding behandeld. De Parnassia Groep investeert verder in onderzoek, opleiding en specialisatie.

Om de kwaliteit van het leven van haar cliënten nog meer te verbeteren, gaat De Parnassia Groep de komende drie jaar samenwerken met TNO (Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek). TNO is een onafhankelijke organisatie die gespecialiseerd is in innovatie. Door middel van deze samenwerking wordt gekeken naar de perfecte balans tussen zorg en leven van de cliënt. De cliënt moet zijn of haar leven kunnen leven met ondersteuning van De Parnassia Groep.

De Parnassia Groep wil eind 2013 de cliënt beter behandelen tegen lagere kosten. Dit is de doelstelling die centraal staat binnen De Parnassia Groep.

2.2 Zorgbedrijven

De Parnassia Groep is een moderne organisatie binnen de GGZ. In totaal heeft De Parnassia Groep 8.880 medewerkers in dienst, inclusief stagiairs en vrijwilligers. De totale som der opbrengsten in 2011 was € 564,3 miljoen. De Parnassia Groep telt acht zorgbedrijven, waaronder 32 BV's (Besloten Vennootschap) vallen. Vanuit deze BV's wordt op 180 locaties zorg verleend. Het werkgebied van De Parnassia Groep is te zien in bijlage 2. Ongeveer 90 procent van de geleverde zorg is ambulante. Dit houdt in dat cliënten op

afpraak langskomen bij een zorgbedrijf. Acht procent bestaat uit klinische zorg. Hierbij verblijven de cliënten dag en nacht op de kliniek. De overige twee procent wordt gevormd door zorg in deeltijd. Per zorgbedrijf zal kort beschreven worden op welke doelgroep desbetreffend zorgbedrijf zich richt.

Bavo Europoort BV

Bavo Europoort BV is gespecialiseerd in psychiatrie. De aangeboden psychiatrie is voornamelijk gericht op ouderen en volwassenen. Daarnaast biedt Bavo Europoort BV ook neuropsychiatrie aan. Deze psychiatrie is voor mensen ouder dan 18 jaar met een niet-aangeboren hersenletsel.

Bavo Europoort BV werkt ook samen met REAKT Groep. REAKT Groep biedt cliënten met een psychische aandoening hulp. Deze hulp heeft betrekking op dag invulling en arbeidre-integratie.

Brijder Verslavingszorg BV

Zoals de naam al zegt, biedt Brijder Verslavingszorg BV hulp bij mensen met een verslaving. Deze verslaving kan betrekking hebben op alcohol, drugs, medicijnen en gokken, ongeacht de leeftijd.

Dijk en Duin BV

Naast psychiatrie voor ouderen en volwassenen, verzorgt Dijk en Duin BV ook Arbeid en Dagbesteding voor cliënten met een psychische handicap. Door middel van deze zorg worden sociale contacten van de cliënten versterkt, biedt het structuur, werkervaring en het vinden van interesses. Dijk en Duin BV verzorgt Arbeid en Dagbesteding in samenwerking met REAKT Groep.

Verder biedt Dijk en Duin BV ook preventieve zorg aan. Door middel van onderzoek, trainingen en advies worden mogelijke toekomstige psychische problemen voorkomen. Deze zorg is ondergebracht bij Context.

i-psy BV

i-psy BV is gespecialiseerd in interculturele psychiatrie. Bij deze behandelingen kan de cliënt aangeven niet te beschikken over de Nederlandse taal. Behandelaren van i-psy BV zijn getraind in verschillende talen, zoals Turks, Marokkaans, Arabisch, Pools, etcetera. Daarnaast wordt rekening gehouden met geloofsovertuigingen (zoals het verbod om niet behandeld te worden door iemand van de andere sekse).

Lucertis BV

Lucertis BV behandelt kinderen en jongeren tot 21 jaar met psychiatrische, ontwikkelings-, emotionele en/of gedragsproblemen. Hierbij wordt zowel hulp geboden aan de jongeren als aan hun omgeving.

Palier BV

Palier BV verzorgt forensische en intensieve zorg. Wanneer iemand met een psychische of psychiatrische stoornis een strafbaar feit pleegt, is forensische zorg vaak een onderdeel van de straf. Door middel van deze zorg wordt geprobeerd om de cliënt normaal te laten functioneren in de maatschappij. Het doel van deze zorg is om te voorkomen dat de cliënt in het vervolg weer strafbare feiten zal plegen.

Parnassia BV

Parnassia BV verleent zorg bij psychoses en schizofrenie. Naast deze zorg wordt er ook onderzoek verricht op dit gebied. Dit onderzoek heeft betrekking op het voorkomen van een psychose en het effect van de behandelingen. Daarnaast biedt Parnassia BV ook zorg voor 55 plussers. Ook hierbij wordt onderzoek verricht naar het effect van de behandelingen. Daarnaast werkt Parnassia BV samen met REAKT Groep.

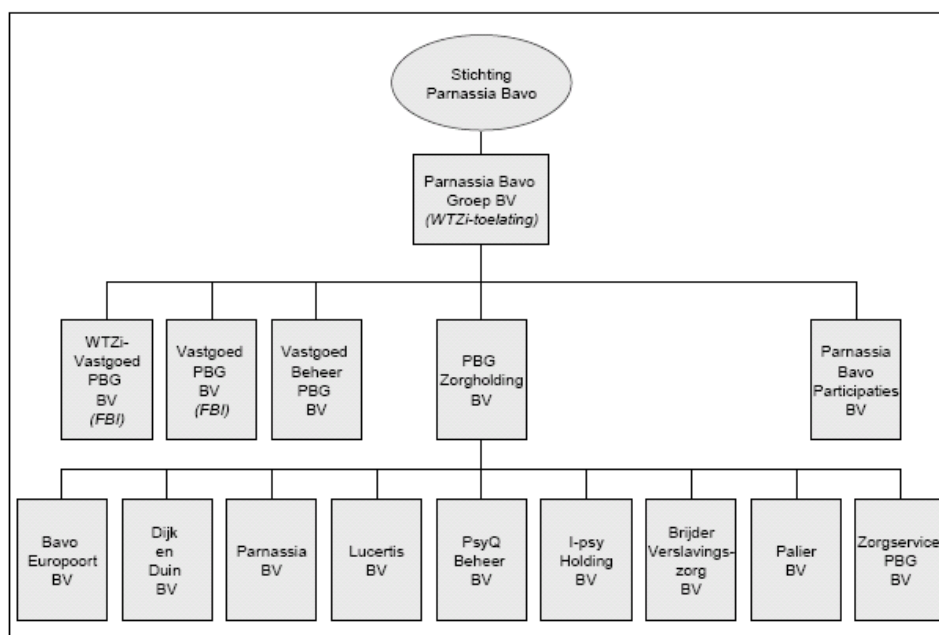
PsyQ BV

PsyQ BV biedt psycho-medische zorg waarbij optimisme centraal staat. Een greep uit de behandelplannen die PsyQ BV biedt; ADHD bij volwassenen, depressie, eetstoornissen, psychotrauma, relatieproblemen en dergelijke.

Het doel van PsyQ BV is om uiteindelijk een landelijke aanbieder van de behandelplannen te worden. Door middel van samenwerking met vier GGZ instellingen wordt onder één naam de behandelplannen aangeboden. Daarbij staat uniformiteit centraal.

2.3 Organogram

De Parnassia Groep maakt gebruik van een holdingstructuur. Afbeelding 1 geeft een duidelijk beeld van de juridische structuur van deze holding. Bovenaan deze holding bevindt zich Stichting Parnassia Bavo. Deze stichting heeft alle aandelen in haar bezit van de holding. De stichting focust zich voornamelijk op de toekomst en probeert daarbij het profiel van de groep te bewaken. Dit houdt in dat de zorg die aan de verschillende doelgroepen wordt verleend ook in de toekomst gerealiseerd kan worden.



Afbeelding 1: Juridische structuur De Parnassia Groep

Onder Stichting Parnassia Bavo bevindt zich Parnassia Bavo Groep BV. In dit orgaan bevinden zich de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. De rol van toezichthouder ligt bij de Raad van Commissarissen. Verder beheert Parnassia Bavo Groep BV alle zorgtoelatingen en is daardoor verantwoordelijk voor de jaarverantwoording. Parnassia Bavo Groep BV heeft alle aandelen in haar bezit van de vastgoed BV's, van PBG Zorgholding BV en van Parnassia Bavo Participaties BV.

Vastgoed BV's

Al het vastgoed dat in bezit is van De Parnassia Groep is ondergebracht in de vastgoed BV's. Om inzicht te houden in wat WTZi-gefinancierd is en wat niet- WTZi-gefinancierd is, is dit ondergebracht in twee aparte BV's. WTZi staat voor Wet Toelating Zorginstellingen en houdt in dat een zorginstelling verzekerde zorg mag leveren volgens de Zorgverzekeringswet of de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Elk zorgbedrijf huurt als het ware huisvesting van deze BV's. Vastgoed Beheer PBG BV is op haar beurt verantwoordelijk voor de beheersing en directievoering van de vastgoed BV's.

PBG Zorgholding BV

Binnen de PBG Zorgholding BV vallen de onderdelen Parnassia Academie, de concernstaf en het Service Centrum. Deze onderdelen bezitten zelf geen rechtspersoonlijkheid. Parnassia Academie biedt medewerkers de mogelijkheid tot scholing. Deze scholing is onder andere gericht op veiligheid in de cliëntenzorg. Onder Parnassia Academie valt ook het Stagebureau. Dit bureau regelt alles met betrekking tot stage. De concernstaf heeft een ondersteunende functie van de Raad van Bestuur. Daarnaast maakt de concernstaf afspraken met de verschillende zorgverzekeringen over de afname van zorgproducten die de zorgbedrijven leveren.

Het Service Centrum vervult op haar beurt ondersteunende activiteiten voor de gehele groep. Op deze locatie bevinden zich de volgende afdelingen:

- *Bedrijfsinformatie en kwaliteit (BI&K)*
Deze afdeling ontwikkelt bedrijfsinformatie en stelt deze beschikbaar.
- *Financiële Administratie*
Op deze afdeling wordt de administratie verricht van alle zorgbedrijven.
- *Human Resource Management (HRM)*
HRM houdt zich bezig met de werving, advisering en begeleiding van personeel.
- *Informatisering & Automatisering (I&A)*
Deze afdeling (functioneel beheer) zorgt ervoor dat alle systemen up to date en draaiende blijven.
- *Inkoop*
Deze afdeling verzorgt de inkoop van goederen en diensten voor alle zorgbedrijven
- *Projectenbureau*
Het projectbureau is verantwoordelijk voor het uitvoeren en managen van zorgbedrijfoverstijgende projecten (organisatie breed). Deze projecten hebben betrekking op zorg, ICT, bedrijfsvoering, organisatorische wijzingen en innovatie.
- *Personeels- en Salarisadministratie (PSA)*
Deze afdeling verzorgt de salarisbetalingen. Daarnaast versturen zij de contracten/algemene informatie naar nieuwe medewerkers.
- *Zorgadministratie (ZA)*
Deze afdeling draagt zorg aan de cliëntinformatiesystemen en de wet- en regelgeving rondom deze informatiesystemen. Daarnaast verrichten zij het DBC (diagnose behandel combinatie) factureren.

Onder PBG Zorgholding BV vallen alle zorgbedrijven. PBG Zorgholding BV heeft alle aandelen in haar bezit van de zorgbedrijven. Een beschrijving van de verschillende zorgbedrijven is in paragraaf 2.2 gegeven. Zowel i-psy als PsyQ maken gebruik van een holding structuur. Beide holdingen sturen de verschillende vestigingen aan en bezitten alle aandelen van BV's die zij exploiteren.

Naast de acht zorgbedrijven valt Indigo Zorgservice ook onder PBG Zorgholding BV. Hier worden cliënten met een geringe problematiek geholpen. Wanneer klachten te zwaar blijken te zijn, wordt de cliënt doorgestuurd naar een zorgbedrijf gespecialiseerd op dat gebied. Indigo Zorgservice biedt zelf zorg aan door middel van crisisdiensten en een bureau voor 24 uur zorg.

Parnassia Bavo Participaties BV

Het laatste onderdeel onder Parnassia Bavo Groep BV is Parnassia Bavo Participaties BV. In bijlage 3 is een overzicht te vinden van alle deelnemingen van Parnassia Bavo Participaties BV. In dit overzicht is te zien in welke branche deze deelnemingen zich bevinden, hoe groot het belang van Parnassia Bavo Participaties BV is binnen de deelnemingen en de datum van ingang. Deze deelnemingen maken geen deel uit van de werkorganisatie en vallen daardoor onder Parnassia Bavo Participaties BV. De Parnassia Groep is van mening dat deze deelnemingen de gewenste missie ondersteunen. Vanwege deze ondersteuning vindt De Parnassia Groep het belangrijk om deze deelnemingen te kunnen aansturen. Met verloop van tijd wordt gekeken of het belang in de deelneming vergroot kan worden of dat de deelneming niet meer van belang is en daardoor verkocht kan worden.

2.4 Organisatiestructuur

In bijlage 4 is de organisatiestructuur te vinden die De Parnassia Groep hanteert. In de organisatiestructuur is duidelijk te zien dat de cliënt en hun omgeving centraal staan. De cliënt wordt omringd door de zorgbedrijven die directe zorg/hulp verlenen aan de cliënt. Op hun beurt zijn de zorgbedrijven omringd door alle ondersteunende bedrijven binnen De Parnassia Groep. De ondersteunende onderdelen zijn als volgt opgedeeld:

- Zorgservice: behandelt cliënten met geringe klachten en stuurt cliënten door naar gespecialiseerde zorgbedrijven wanneer de klachten aanhouden/groeien.
- Concernstaf: maakt afspraken met zorgverzekeringen over de afname van zorgproducten die de zorgbedrijven aanbieden.
- Geneesheer-directeur: elk zorgbedrijf heeft een eigen geneesheer-directeur. De geneesheer-directeur heeft een toezichthoudende rol en ondersteunt de uitvoering en de kwaliteit van de zorg van zijn/haar zorgbedrijf.
- Service Centrum: ondersteunt De Parnassia Groep op het gebied van financiën, HRM, inkoop, ICT, bedrijfsinformatie en functioneel beheer.
- Parnassia Bavo Academie: houdt zich specifiek bezig met de scholing van medewerkers en verwerking van stage verzoeken.
- Facilitair Bedrijf PBG: de facilitaire diensten zijn regionaal geregeld en hebben onder andere betrekking op de voeding van cliënten, beveiliging en schoonmaak.
- Vastgoed: heeft de rol als verhuurder en verzorgt het vastgoed van alle zorgbedrijven.

De buitenste ringen worden gevormd door de Raad van Bestuur, de Bestuursraad en de Raad van Commissarissen. De Bestuursraad is de vergadering van de Raad van Bestuur en alle bestuurders van de zorgbedrijven. Zij moeten er op toezien dat er een samenhangend groepsbeleid gevoerd wordt. De Raad van Commissarissen heeft een actieve rol als toezichthouder op het gebied van wet- en regelgeving.

3 Het huidige facturatieproces

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van het huidige facturatieproces, de zogeheten IST situatie. Om een beeld te vormen van de debiteurenadministratie, zal ook kort worden beschreven hoe betalingen worden afgewikkeld. Verder komt aan de orde welke controles er uitgevoerd worden en welke managementinformatie nodig is. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met de risico's en aandachtspunten binnen het proces.

3.1 Facturatie zorgadministratie

In paragraaf 2.2 staat beschreven dat De Parnassia Groep in 2011 een omzet heeft behaald van € 564,3 miljoen. Ongeveer 97,5 procent hiervan komt voort uit het leveren van gezondheidszorg. De facturatie van zorgverlening in Nederland wordt ook wel DBC (Diagnose Behandel Combinatie) facturatie genoemd en verloopt volledig via de zorgadministratie. DBC is het traject van diagnose tot en met de behandeling van een cliënt die behoefte heeft aan gespecialiseerde zorg. Elk traject heeft zijn eigen prijs en code. Deze vorm van facturatie is te vergelijken met hoe een tandarts/orthodontist werkt. Sinds januari 2012 worden de DBC trajecten ondergebracht in DBC-zorgproducten. In totaal bestaan er ongeveer 4.400 DBC-zorgproducten. Aangezien DBC facturatie via de zorgadministratie verloopt, is dit onderwerp verder niet van belang voor deze scriptie.

3.2 Facturatie debiteurenadministratie

Ongeveer € 14 miljoen van de omzet wordt gefactureerd door de debiteurenadministratie. Deze omzet is afkomstig uit de verkoop van medische inlichtingen of projecten. Het facturatieproces zal worden beschreven in de komende paragrafen. In bijlage 5 is het proces uitgetekend. Verder bestaat het debiteurenteam uit drie leden. Twee leden daarvan hebben een uitvoerende functie. Het derde lid heeft de benaming "senior", die naast enkele uitvoerende werkzaamheden voornamelijk een controlerende functie vervult. Het team vormt samen in totaal 2,67 FTE (Fulltime Equivalent). Wanneer iemand minder dan 1 FTE werkt, houdt dit in dat hij of zij parttime werkt. Verder heeft het team een teamleider. De teamleider heeft een leidinggevende en controlerende functie en verricht geen uitvoerende werkzaamheden.

3.2.1 Ontvangen aanvraag medische gegevens

De eerste stap van het facturatieproces is het ontvangen van een verzoek. Onder medische inlichtingen wordt verstaan bedrijven of organisaties die de medische gegevens van een cliënt opvragen bij het zorgbedrijf waar de cliënt is behandeld. Een dergelijk verzoek wordt schriftelijk ingediend. In dit verzoek staat onder andere vermeld om welke cliënt het gaat en de reden van het verzoek. In bijlage 6 is een voorbeeld van een verzoek te vinden. Met toestemming van de cliënt mag een organisatie de medische gegevens van desbetreffende cliënt opvragen. Een schriftelijke bevestiging van de cliënt is bij het verzoek toegevoegd. Een dergelijk verzoek om medische gegevens wordt ingediend wanneer de cliënt bijvoorbeeld in aanmerking wil komen voor een uitkering. Door middel van de verstrekte medische gegevens kan worden beoordeeld of de cliënt in aanmerking komt voor een dergelijke uitkering. Een verzoek om medische gegevens is alleen afkomstig van bedrijven of organisaties. Cliënten bezitten namelijk al het recht om hun medische gegevens in te zien. Uiteraard staan er kosten tegenover het uitvoeren van een dergelijk verzoek. Het bedrag dat gerekend mag worden, wordt jaarlijks vastgesteld door de NZa (de Nederlandse

Zorgautoriteit). De NZa vervult de rol van regelgever binnen Nederland. Zij bepalen jaarlijks de tarieven voor zorgverlening en houden toezicht op de transparantie en kwaliteit van aangeboden zorg. Wanneer een debiteur het oneens is met de berekende kosten, wijst de debiteurenadministratie hen op de tarieven van de NZa. Deze staan in een document die de NZa jaarlijks opstelt. Indien nodig wordt dit document naar de debiteur verstuurd. Zorginstellingen onderling versturen de gegevens gratis, aangezien het verstrekking van gegevens regelmatig van beide kanten gedaan wordt. Hiervoor wordt geen factuur opgesteld. De zorginstellingen die vrijgesteld zijn worden bijgehouden in een Excel bestand.

Het uitvoeren van een dergelijk verzoek wordt verricht door de behandelaar van de cliënt. Na het uitvoeren van het verzoek stuurt de behandelaar de gevraagde gegevens naar de debiteur. Een kopie van deze gegevens verstuurt hij naar een invoerder. De invoerder dient hier een verzoek tot facturatie voor in. Per BV is een groep medewerkers (invoerders) aanwezig die bevoegd zijn om een verzoek tot facturatie in te dienen. Op deze manier is het indienen van facturatieverzoeken enigszins centraal geregeld. De medewerkers die toegang hebben zijn benoemd door de zorgbedrijfcontroller. Bijna elke BV heeft zijn eigen controller. De invoerders worden bijgehouden in een Excel bestand. Dit bestand telt momenteel 380 invoerders. Het indienen van facturatieverzoeken staat beschreven in paragraaf 3.3.

3.2.2 Contracten voor projecten

In principe loopt de facturatie van projecten ongeveer hetzelfde. Facturatieverzoeken worden echter niet op basis van aanvragen gedaan, maar op basis van contracten. Bij projecten kan worden gedacht aan een samenwerkingsovereenkomst met een stichting om zwervers te voorzien van woonruimte, het detacheren (uitlenen) van medewerkers of het geven van trainingen of cursussen. Dit is slechts een greep uit de projecten die de debiteurenadministratie factureert. In de contracten is onder andere opgenomen met welke frequentie gefactureerd dient te worden (per maand/kwartaal). Contracten worden opgeslagen op de (U:) schijf en dienen als naslagwerk tijdens het verwerken van een facturatieverzoek. Het binnenhalen van dergelijke projecten en het opstellen van een contract is de taak van een zorgbedrijf.

3.3 Nog te factureren bestand

Alle facturatieverzoeken worden ingediend in een Excel bestand, het zogeheten NTF (Nog Te Factureren) bestand. Elke BV heeft zijn eigen NTF bestand. Dit houdt dus in dat er 32 NTF bestanden zijn. De lay-out en werking van een NTF bestand is te vinden in bijlage 7.

De NTF bestanden worden per kwartaal bijgehouden. Wanneer het kwartaal voorbij is, worden nieuwe NTF bestanden ingericht en de oude bestanden worden opgeslagen. Deze kunnen vervolgens gebruikt worden voor managementinformatie (zie paragraaf 3.9).

3.4 Statusoverzicht NTF

Alle NTF bestanden die staan beschreven in paragraaf 3.3 zijn gekoppeld aan een ander Excel bestand, het Statusoverzicht NTF. De lay-out van het Statusoverzicht NTF is te zien in bijlage 9. In dit overzicht is per zorgbedrijf te zien welke debiteurenmedewerker verantwoordelijk is en hoeveel facturatieverzoeken er open staan, verwerkt zijn en hoeveel openstaande vragen er zijn. Deze telling is gekoppeld aan de kolom "status facturatieverzoek" in de NTF bestanden. Het Statusoverzicht NTF wordt gebruikt om snel te zien of er nieuwe facturatieverzoeken zijn.

3.5 Opstellen/verzenden facturen

Op dit punt moet het NTF bestand volledig en juist ingevuld zijn. De debiteurenadministratie controleert of dit is gebeurd. Er is dus sprake van het vierogen principe; er wordt door twee verschillende mensen gekeken naar de juiste invoering van het NTF bestand. Wanneer het facturatieverzoek niet juist of volledig is, neemt de debiteurenadministratie contact op met de invoerder. In het NTF bestand wordt genoteerd wanneer dit contact heeft plaatsgevonden.

Wanneer het NTF bestand volledig ingevuld is, kan de debiteurenadministratie beginnen met het genereren van een factuur. Daarbij wordt gebruik gemaakt van SAP. SAP is Enterprise Resource Planning (ERP) software die organisaties gebruiken ter ondersteuning van de processen binnen de organisatie. SAP bestaat uit verschillende modules die elk een specifieke taak ondersteunen. Zo is het mogelijk om voor verschillende afdelingen hun informatiesysteem (boekhouding, voorraadsystemen, logistiek) te integreren in SAP. SAP kan worden ingericht volgens de specifieke wensen van de klant.

In SAP selecteert de debiteurenadministratie het zorgbedrijf, de debiteur, de artikelcode, de hoeveelheid, het nettobedrag, de omschrijving en de profit center. Deze gegevens zijn afkomstig uit het NTF bestand. Vervolgens moeten er twee teksten worden meegegeven aan de boeking, een positienotitie en een referentie grootboek. De positienotitie is de tekst die komt te staan op een factuur. De referentie grootboek is de omschrijving binnen de boekhouding. In de meeste gevallen wordt gebruik gemaakt van een standaard opmaak van de tekst, zodat er uniformiteit bestaat.

Wanneer deze handelingen zijn verricht, wordt de boeking in SAP afgerond. De debiteurenadministratie kan de factuur vanuit SAP uitprinten. Over het algemeen worden facturen via de post verzonden. Met het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen – kerntaak is de landelijke uitvoering van werknemersverzekeringen) is afgesproken dat zij de facturen via de e-mail ontvangen. Hier staat tegenover dat zij eerder zullen betalen. Het is momenteel niet mogelijk om de facturen vanuit SAP te verzenden. De facturen moeten dus eerst uitgeprint en gescand worden.

3.6 Beveiligen

Na het verwerken van een factuur hoort de kolom “nog te factureren nettobedrag” in het NTF bestand op nul te lopen. Op deze manier bestaat de controle dat het juiste bedrag is gehanteerd. Wanneer de debiteurenadministratie een factuur heeft verwerkt, wordt het facturatieverzoek beveiligd. Dit houdt in dat het facturatieverzoek niet meer gewijzigd kan worden door een invoerder en daardoor het “nog te factureren nettobedrag” op nul blijft staan. De beveiligingscode wordt alleen mondeling gecommuniceerd met de medewerkers van de debiteurenadministratie.

3.7 Controles binnen het huidige proces

Aan de hand van de NTF bestanden worden een aantal controles uitgevoerd. Zo moet de kolom “nog te factureren nettobedrag” op nul lopen na verwerking van de factuur. Verder komt het wel eens voor dat de debiteurenadministratie een creditfactuur moet opstellen. Voordat zij een dergelijk verzoek uitvoeren, moet er een tweetal onderdelen aanwezig zijn. In het NTF bestand moet een credit facturatieverzoek ingediend zijn. Daarnaast moet de invoerder een creditformulier ingevuld hebben. In bijlage 10 is een voorbeeld te vinden van een creditformulier. Hierop staat beschreven om welk zorgbedrijf het gaat, de invoerder, het factuurnummer dat gecrediteerd moet worden, debiteurennummer,

bedrag en de reden van creditering. Voordat de debiteurenadministratie een creditfactuur mag opstellen, moet het creditformulier eerst voor akkoord getekend zijn door de senior (lager dan € 10.000) of door de teamleider (hoger dan € 10.000). Daarbij wordt eerst gecontroleerd of de gegevens juist zijn ingevuld. Vervolgens mag de medewerker de factuur opstellen. Na verwerking wordt het creditformulier inclusief een kopiefactuur opgeborgen in een ordner en bewaard voor vijf jaar.

Dezelfde procedure bestaat voor stornoboeking. Een stornoboeking wordt gemaakt wanneer de debiteurenadministratie een factuur uitprint en er vervolgens achter komt dat de factuur foutief is. De factuur is dan nog niet in handen van de debiteur, waardoor een creditfactuur onnodig is. Een stornoboeking zorgt ervoor dat de originele boeking omgedraaid geboekt wordt, waardoor deze weer op nul loopt. Hiervoor moet ook een formulier ingevuld en ondertekend worden. Deze zijn vergelijkbaar met het creditformulier.

Het komt wel eens voor dat er een foutieve factuur door de debiteurenadministratie wordt verstuurd, terwijl de informatie in de NTF bestanden juist is. De debiteur heeft aangegeven dat zij graag een nieuwe factuur ontvangen. In dergelijke gevallen is besloten dat de debiteurenadministratie dan zelf een nieuw facturatieverzoek mag indienen. Voordat zij dit mogen doen, moeten zij eerst een speciaal formulier invullen. De procedure rondom dit formulier is te vergelijken met die van een credit of storno formulier.

Er zijn verschillende maatregelen genomen om fraude binnen de debiteurenadministratie te voorkomen. Zo zijn de BV's gekoppeld aan medewerkers van de debiteurenadministratie, moet de teamleider / senior zijn akkoord geven voor het uitvoeren van creditfacturen en worden alle werkzaamheden binnen SAP geregistreerd door middel van inloggen. De bankgegevens liggen diep begraven binnen SAP, waardoor deze niet gewijzigd kunnen worden. Functioneel beheer kan hier zelfs niet bij. Deze gegevens kunnen alleen gewijzigd worden door Ordina, een extern bedrijf gespecialiseerd in IT. Na het uitprinten kunnen facturen nog handmatig met een pen aangepast worden. Dit is echter opvallend, traceerbaar en debiteuren accepteren geen facturen waarop geschreven is.

Verder wordt er nog controle uitgevoerd op de gehanteerde BTW percentages. Dit gebeurt met name wanneer nul procent BTW is toegepast. Bij ingevoerde facturatieverzoeken controleert de debiteurenadministratie het percentage aan de hand van het contract en hun kennis. Zij lezen het contract door om te kijken of het juiste percentage is gehanteerd. Daarnaast voert de senior een extra controle uit per kwartaal. Alle facturen boven € 15.000 waarbij het nul procent BTW tarief is gehanteerd, worden bekeken om vast te stellen of deze daadwerkelijk vrijgesteld zijn van BTW. Wanneer blijkt dat er een foutief gebruik heeft plaatsgevonden van het nul procent BTW tarief, wordt een correctie factuur verzonden. Daarnaast wordt steekproefsgewijs enkele facturen geselecteerd met een bedrag lager dan € 15.000 waarbij het nul procent BTW tarief is gehanteerd. Deze steekproef telt ongeveer vijftien facturen per kwartaal. Geprobeerd wordt om van elke BV minstens één factuur te controleren.

3.8 Aansluiting NTF bestanden op SAP

Eens in het kwartaal worden de NTF bestanden vergeleken met wat er in SAP ingevoerd is. Deze controle voert de debiteurenadministratie uit om te controleren of en om aan te tonen dat alles juist ingevoerd en gefactureerd is.

De debiteurenadministratie exporteert de ingevoerde data van SAP naar een Excel bestand. Men noemt dit het 'moederbestand'. Per BV maakt de debiteurenadministratie een kopie van

het moederbestand. Men noemt dit het “controlebestand”. In dit controlebestand plakt de debiteurenadministratie een kopie van het NTF bestand. Door middel van verschillende formules kan men controleren op verschillen. Verschillen waarop men controleert, zijn het gebruik van de juiste BV, het nettobedrag, het BTW bedrag, de profit center en het grootboek. In bijlage 11 is een voorbeeld te vinden van deze controle. In dit voorbeeld geeft één van de BTW controles ‘#N/B’ aan. Dit houdt in dat de factuur vrijgesteld was van BTW.

Deze handeling wordt verricht per BV en neemt ongeveer anderhalve dag in beslag per persoon. Dit is afhankelijk van hoeveel verschillen er geconstateerd zijn. Verschillen dient men te onderbouwen. Deze verschillen worden vaak veroorzaakt door het feit dat SAP per factuur het totaalbedrag aangeeft per grootboekrekening. In de NTF bestanden komt het regelmatig voor dat deze zijn opgesplitst.

3.9 Managementinformatie

Ingevulde NTF bestanden vervullen ook nog een andere functie. De NTF bestanden kunnen namelijk gebruikt worden voor managementinformatie. De teamleider moet eerst een kopie van de NTF bestanden maken, zodat de originele gegevens niet gewijzigd of verloren kunnen gaan. De managementinformatie heeft betrekking op:

- Het aantal verwerkte facturatieverzoeken per maand.
- Het aantal openstaande facturatieverzoeken per maand.
- Het aansluiten van de NTF bestanden op SAP.
- De gemiddelde doorlooptijd van facturatieverzoeken.
- Uit SAP produceert de teamleider een overzicht van aangemaakte debiteuren.

De gemiddelde doorlooptijd van facturatieverzoeken wordt gecontroleerd door middel van KPI's. KPI staat voor Key Performance Indicator en wordt gebruikt om te meten of een vooraf gesteld doel bereikt wordt. Binnen het facturatieproces moeten beide partijen (invoerder en debiteurenadministratie) zich aan enkele normen houden.

Zo moeten invoerders binnen vijf werkdagen reageren op openstaande vragen van de debiteurenadministratie. De debiteurenadministratie moet facturen met een bedrag lager dan € 5.000 binnen tien werkdagen afgehandeld hebben. Facturen met een hoger bedrag moeten binnen vijf werkdagen behandeld zijn. Verder moeten zij binnen twee werkdagen facturatieverzoeken controleren op juistheid en volledigheid. Tenslotte moeten facturatieverzoeken die langer dan één maand open staan onderbouwd worden met de reden.

In bijlage 12 is een grafiek te zien waarin duidelijk wordt hoeveel procent van de facturatieverzoeken is verwerkt binnen de gestelde normen sinds oktober 2010. Gesteld kan worden dat sinds 2012 bijna 95 procent van de facturatieverzoeken binnen de normen zijn verwerkt. Alleen in oktober 2012 is het percentage gezakt. Dit is veroorzaakt door de wijziging van 19 naar 21 procent BTW.

3.10 Betaling en aanmanen

Ter illustratie zal het debiteurenbeheer na het versturen van de facturen in deze paragraaf kort toegelicht worden.

Nadat de factuur is verstuurd, is het de bedoeling dat de debiteur binnen 30 dagen betaalt. Binnen de Financiële Administratie is een team aanwezig die verantwoordelijk is voor het betalen / ontvangen van geld. Elke BV heeft zijn eigen bankrekening nummer, waardoor er een duidelijk overzicht bestaat. De betalingen worden automatisch ingelezen en vereffend in SAP. Vereffenen houdt in dat SAP aangeeft dat een debiteur betaald heeft en daardoor niet meer open staat. Het komt voor dat posten uitvallen. In dergelijke gevallen komen factuurnummers niet overeen. De uitgevallen posten worden gecontroleerd en handmatig geboekt en vereffend.

Het komt voor dat debiteuren niet betalen. SAP houdt precies bij welke bedragen open staan en welk soort herinnering gestuurd moet worden. De debiteurenadministratie hoeft deze transactie alleen handmatig aan te zetten, waarna SAP de herinneringen uitprint. De herinneringen worden via de post verstuurd. Deze transactie wordt eenmaal per drie weken verricht. Men neemt ook telefonisch contact op met achterstallige debiteuren. Daarbij komt aan bod wat de reden van de te late betaling is en hoe dit zo spoedig mogelijk opgelost kan worden. Als de debiteur er om vraagt, wordt er een kopiefactuur verstuurd. In enkele gevallen wordt er een betalingsregeling besproken. De debiteurenadministratie bewaakt de afgesproken betalingsregelingen.

4 Risicomanagement

In dit hoofdstuk zal aan de hand van het COSO Enterprise Risk Management model een theoretisch kader worden geschetst. Daarna volgt er een beschrijving van de knelpunten die geconstateerd zijn binnen het huidige proces. Hiermee wordt duidelijk waar de knelpunten zitten binnen het proces. Deze knelpunten zijn geconstateerd door middel van interviews en observaties.

4.1 Wat is risicomanagement?

Voordat er ingegaan kan worden op risicomanagement, moet eerst de term risico duidelijk zijn. Onder risico wordt verstaan een onzekere gebeurtenis. Deze onzekere gebeurtenis heeft gevolgen op een vooraf gesteld doel. Onder risico kan ook worden verstaan de *kans* dat een onzekere gebeurtenis voorkomt, vermenigvuldigd met het *gevolg* dat deze gebeurtenis. Wat hier precies mee bedoeld wordt, staat beschreven in paragraaf 4.2 ‘Risk Assessment’.

Nu de term risico duidelijk is, kan ingegaan worden op het management van deze risico’s. Het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) omschrijft risicomanagement als volgt:

“Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico’s te beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van ondernemingsdoelstellingen.”

Uit deze omschrijving blijkt dat risicomanagement betrekking heeft op de gehele organisatie, maar het kan ook worden toegepast op processen. Verder geeft de omschrijving aan dat bij risicomanagement de risico’s worden geïdentificeerd om vervolgens beheersingsmaatregelen te ontwikkelen, zodat de risico’s binnen de risicoacceptatiegraad vallen. Dit wordt gedaan om meer zekerheid te bieden dat ondernemingsdoelstellingen behaald worden.

Voor risicomanagement kunnen verschillende modellen toegepast worden. Er is voor het COSO Enterprise Risk Management model gekozen, omdat dit model stapsgewijs duidelijk informatie verschaft over de verschillende onderdelen van risicomanagement.

4.2 COSO Enterprise Risk Management model

Voordat het COSO Enterprise Risk Management model toegepast kan worden, moet men eerst het model begrijpen. In bijlage 13 is het raamwerk van het model te vinden. Daarin is te zien dat het model opgesteld is als een kubus. Elke zijde heeft betrekking op een ander onderdeel van de organisatie en daardoor worden alle mogelijke risico’s bekeken. De bovenzijde van de kubus heeft betrekking op de doelstellingen van de organisatie. Doelstellingen kunnen ingedeeld worden in vier categorieën. Deze categorieën zijn als volgt:

- Strategic (strategisch): doelstellingen die voortkomen uit de missie van een organisatie.

- Operational (operationeel): het effectief en efficiënt inzetten van beschikbare middelen.
- Reporting (rapportage): de betrouwbaarheid rondom cijfers en rapportages.
- Compliance (toezicht): het naleven van de wet- en regelgeving.

De zijkant van de kubus heeft betrekking op de verschillende lagen binnen de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan de organisatie als geheel, dochterondernemingen of afdelingen.

De voorzijde bevat alle componenten van risicomanagement. Deze componenten zijn gebaseerd op de wijze hoe het management een organisatie bestuurt. Het model telt in totaal acht onderdelen. Elk onderdeel kan gezien worden als een stap die uitgevoerd moet worden om uiteindelijk de risico's te identificeren en te beheren. De volgende onderdelen moeten doorlopen worden.

Internal Environment (interne omgeving)

Bij de interne omgeving wordt de organisatie beschreven. Hierbij komen de missie, visie en doelstellingen aan de orde. Ook wordt de houding van de organisatie beschreven ten opzichte van risico. Een benaming hiervoor is aanvaardbaar risiconiveau, risk appetite of de risicoacceptatiegraad. Hierbij kan een onderneming drie houdingen aannemen, namelijk:

- Risico avers: Bij een risico averse houding is de acceptatiegraad laag. De organisatie wil zo min mogelijk risico lopen.
- Risico zoekend: Bij een risico zoekende houding is de acceptatiegraad hoog. De organisatie is niet bang om risico te lopen.
- Risico neutraal: De risico neutrale houding zit tussen de risico averse en risico zoekende houding in. De organisatie vindt het niet erg om risico te lopen, zolang deze maar beperkt blijven.

Objective Setting (formuleren doelstellingen)

Om een goed beeld te krijgen van het effect van mogelijke risico's, moeten eerst doelstellingen beschreven zijn. Risico's hebben een negatief effect op deze doelstellingen. De doelstellingen dienen de missie te ondersteunen en voldoen aan de gewenste acceptatiegraad.

Event Identification (risico's identificeren)

Bij deze stap worden alle interne en externe gebeurtenissen beschreven die invloed kunnen hebben op de gestelde doelstellingen. Per risico wordt de oorzaak, het gevolg en de doelstelling(en) benoemd. De benaming van het risico moet een werkwoord bevatten.

Risk Assessment (risicobeoordeling)

Bij de volgende stap worden de risico's beoordeeld. Bij elk risico wordt bekeken hoe groot de kans is dat het risico zich voor kan doen en welk gevolg het risico heeft. Het gevolg kan men uitdrukken in tijd, in geld, in het effect op kwaliteit of in het effect op informatie. Zowel de kans als het gevolg wordt ingedeeld in een klasse. Aan de hand daarvan krijgt elk risico een score. Het doel van deze stap is om een ranglijst te krijgen met risico's. Deze risico's kunnen geplotted worden in een risicomatrix. Hierdoor is in één oogopslag duidelijk welke risico's de meeste prioriteit hebben.

Risk Response (reactie op risico)

Aan de hand van de geplotte risicomatrix kan het management de reactie op de risico's bepalen. Er zijn vier mogelijke reacties, namelijk het vermijden, accepteren, verminderen of delen (verzekeren) van risico's. Wanneer de reactie is gekozen, kan het management maatregelen bedenken om de risico's te beperken.

Control Activities (beheersingsmaatregelen)

Bij deze stap stelt het management procedures op om te waarborgen dat de gekozen maatregelen juist en effectief uitgevoerd worden. Beheersingsmaatregelen zijn onder te verdelen in:

- Maatregelen die ingevoerd zijn om te waarborgen dat de risicoreactie de gewenste effecten heeft.
- Maatregelen die onderdeel zijn van de risicoreactie.
- Maatregelen die zelf de risicoreactie zijn. Dit zijn maatregelen die direct weergeven of de risicoreactie het gewenste effect heeft. Een dergelijke situatie is vaak het geval bij risico's rondom rapportage doelstellingen.

Bij beheersingsmaatregelen wordt onderscheid gemaakt tussen hard controls en soft controls. Hard controls zijn meetbaar en bevatten richtlijnen waarvan vastgesteld kan worden dat deze zijn nageleefd. Soft controls zijn moeilijk te meten. Deze hebben te maken met aspecten van het menselijke gedrag.

Information & Communication (informatie en communicatie)

Bij deze stap wordt geïnventariseerd welke informatie omtrent risicomanagement door welke belanghebbende nodig is om zijn of haar werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Hierbij komt ook de frequentie aan de orde waarin de informatie nodig is.

Monitoring (bewaking)

Risicomanagement is een proces dat continu bekeken moet worden. Door middel van evaluaties kan men bekijken of het proces functioneert zoals het moet. Wanneer het nodig blijkt te zijn, kan het risicomanagement aangepast worden.

4.3 Risicomanagement De Parnassia Groep

Over de toepassing van het COSO Enterprise Risk Management Model kan men uitgebreid schrijven. Om dit onderwerp passend te houden binnen deze scriptie, is gekozen om alleen de onderdelen 'identificeren en beoordeling' (paragraaf 4.3.1), 'risicoreactie' (paragraaf 6.4) en 'beheersingsmaatregelen' (paragraaf 6.5) te gebruiken. Op deze manier wordt het probleem duidelijk en visueel gepresenteerd en wordt er niet afgeweken van de hoofdvraag.

Tijdens het analyseren van het proces is gebleken dat het niet om risico's (onzekere gebeurtenissen) gaat, maar om gebeurtenissen (vanaf nu knelpunten) die tijd in beslag nemen doordat handelingen dubbel worden verricht, men handelingen moet herstellen of controleren. Hoewel het COSO Enterprise Risk Management Model eigenlijk bedoeld is om risico's te managen, neemt dit niet weg dat het model ook gebruikt kan worden om knelpunten op te sporen, om vervolgens oplossingen en beheersmaatregelen te bedenken voor deze knelpunten. Deze benadering is beoordeeld en goedgekeurd door mevrouw J.G Bot-Vos, docent Risico Management aan de HHS en teamleader Bedrijfseconomie Internationaal.

Voordat de knelpunten van het facturatieproces van de overige opbrengsten behandeld kunnen worden, moet eerst duidelijk zijn wat de acceptatiegraad van De Parnassia Groep is. Zoals staat beschreven in paragraaf 4.2, kan een organisatie risico avers, - zoekend of - neutraal zijn. Deze benadering is aangepast om te passen binnen deze opdracht. Hoewel de acceptatiegraad normaal gesproken bedoeld is om aan te geven hoe een organisatie staat tegenover risico's, is voor dit onderzoek gekeken naar de werkdruk van de debiteurenadministratie. Aangezien dit onderzoek draait om te kijken of er minder personeel nodig is, kan worden gesteld dat De Parnassia Groep risico avers is. Had bijvoorbeeld het aantal personeelsleden niet uitgemaakt, waren zij risico neutraal geweest.

Om de knelpunten te kunnen beoordelen volgens de COSO methode, wordt gebruik gemaakt van een kansklasse, een gevolgklasse en een beoordelingsmatrix. Deze zijn te vinden in bijlage 14. Hier is per onderdeel een uitleg te vinden.

4.3.1 Identificatie en beoordeling

In deze paragraaf volgt een identificatie en beoordeling van de knelpunten die naar mijns inziens verholpen of verminderd kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is om te kijken of het proces verder geautomatiseerd kan worden, waardoor men hetzelfde werk kan verrichten met minder mensen, waarbij de kwaliteit behouden blijft. Om dit te kunnen bereiken, moet de tijd die men spendeert aan het proces verminderd worden. Om deze reden is gekozen om de gevolgen uit te drukken in FTE. Hoe meer FTE een knelpunt in beslag neemt, hoe hoger de score is. De berekening van het gevolg is te vinden in bijlage 15.

1. De debiteurenadministratie verliest veel tijd bij het opstellen van facturen aan dubbele of overbodige handelingen.

Oorzaak 1: In de huidige situatie voeren de invoerders de facturatieverzoeken in de NTF bestanden, waarna de debiteurenadministratie de informatie overtypt in SAP. Dezelfde handeling wordt hierdoor dubbel verricht. Daarnaast moet de debiteurenadministratie het NTF bestand aanvullen en beveiligen wanneer de factuur verwerkt is.

Oorzaak 2: De debiteurenadministratie hanteert momenteel verschillende bronnen bij het opstellen van facturen. Zo hanteren zij drie bronnen (twee Excel bestanden en SAP) voor het opzoeken van een debiteurennummer. In een ander Excel bestand staan de speciale wensen die debiteuren hebben die De Parnassia Groep moet vermelden op facturen. Met name het raadplegen van verschillende bronnen voor het zoeken van een debiteurennummer is overbodig.

Gevolg: Alle bovengenoemde oorzaken leiden ertoe dat de debiteurenadministratie tijd verliest bij het opstellen van facturen die men in andere werkzaamheden kan steken.

Kans: Dit knelpunt komt dagelijks voor – kansklasse 6

Gevolg: 0.5456 FTE – gevolgklasse 3

Beoordelingsscore: 18

2. De debiteurenadministratie stelt een foutieve factuur op.

Oorzaak 1: In de huidige situatie bestaat er geen koppeling tussen de NTF bestanden en de stamdata van SAP. Hierdoor moet de debiteurenadministratie de informatie uit de NTF bestanden handmatig overtypen in SAP. De kans op menselijke fouten is hierdoor groot.

Oorzaak 2: De debiteurenadministratie hanteert verschillende bronnen bij het opstellen van facturen. Al deze bronnen vormen een onoverzichtelijk beeld, waardoor speciale wensen vergeten kunnen worden.

Oorzaak 3: Bij de crediteurenadministratie zijn de kostenplaatsen gekoppeld aan de BV's. Wanneer men een kostenplaats selecteert bij een BV die er niet bij past, geeft SAP een foutmelding aan. Momenteel zijn bij de debiteurenadministratie de profit centers niet gekoppeld aan de BV's, waardoor SAP geen foutmelding geeft bij foutief gebruik van een profit center.

Gevolg: De debiteurenadministratie stelt een verkeerde factuur op. Wanneer men dit op tijd constateert, kan men een storno boeking maken. Bij te late constatering moet de debiteurenadministratie een credit verzoek indienen en een creditfactuur opstellen.

Kans: Dit knelpunt kan dagelijks voorkomen – kansklasse 6

Gevolg: 0.013 FTE – gevolgklasse 1

Beoordelingsscore: 6

3. Invoerders voeren foutieve facturatieverzoeken in.

Oorzaak 1: De meeste invoerders zijn secretaresses en hebben geen administratieve achtergrond. Er zijn invoerders die de essentie van het opgeven van de juiste informatie niet begrijpen. Vooral het hanteren van het juiste BTW tarief moet goed door de debiteurenadministratie gecontroleerd worden. Uit de praktijk blijkt dat invoerders niet altijd weten wanneer zij vrijgesteld zijn van BTW (nul procent tarief).

Oorzaak 2: Invoerders krijgen weinig ondersteuning bij het invullen van de NTF bestanden. Zij krijgen geen uitleg van het bestand of de procedure en moeten zelf 'zoeken' naar een handleiding op het netwerk (ondanks dat de invoerders een e-mail ontvangen met de locatie van de handleidingen, lukt het veel invoerders niet deze te vinden).

Oorzaak 3: Het indienen van facturatieverzoeken is voor invoerders geen kerntaak, waardoor zij beperkt de tijd hebben om de verzoeken in te dienen. Men stelt het indienen van facturatieverzoeken uit of raffelt het af.

Gevolg: Invoerders voeren foutieve facturatieverzoeken in, waardoor de debiteurenadministratie de invoerder moet vragen om de verzoeken te corrigeren. Onder foutieve facturatieverzoeken wordt verstaan het indienen van een onvolledig verzoek of gebruik van foutieve artikel codes, kostenplaats en dergelijke.

Kans: Dit knelpunt kan dagelijks voorkomen – kansklasse 6

Gevolg: 0.248 FTE – gevolgklasse 2

Beoordelingsscore: 12

4. Controleren op verschillen tussen SAP en de NTF bestanden.

Oorzaak 1: Omdat de debiteurenadministratie een 'aparte administratie' bijhoudt in de NTF bestanden, kunnen er verschillen ontstaan tussen de NTF bestanden en SAP.

Oorzaak 2: Wanneer een invoerder zijn facturatieverzoek wijzigt na het opstellen van de factuur, ontstaan er verschillen tussen de NTF bestanden en SAP. Om dit te voorkomen, zet de debiteurenadministratie een beveiliging op verwerkte facturatieverzoeken, waardoor de invoerder deze regel niet meer kan aanpassen. De debiteurenadministratie kan de beveiliging echter vergeten om aan te zetten.

Gevolg: Er ontstaan verschillen tussen SAP en de NTF bestanden. Om dit te voorkomen, wordt per kwartaal anderhalve dag per persoon gespendeerd om te controleren of er verschillen zijn.

Kans: Dit knelpunt komt elk kwartaal voor - kansklasse 3

Gevolg: 0,08 FTE – gevolgklasse 1

Beoordelingsscore: 3

5. Maken van een dagelijkse back-up en per kwartaal archiveren en opnieuw aanmaken van NTF bestanden.

Oorzaak 1: De NTF bestanden worden per kwartaal gebruikt en gecontroleerd. Bij een nieuw kwartaal moet men de oude NTF bestanden archiveren en nieuwe aanmaken. Het aanmaken van nieuwe NTF bestanden neemt veel tijd in beslag, aangezien men allerlei koppelingen in orde moet maken.

Oorzaak 2: Doordat de NTF bestanden een aparte administratie vormen, maakt men dagelijks een back-up om te voorkomen dat gegevens verloren gaan.

Gevolg: De debiteurenadministratie moet tijd spenderen aan het aanmaken en archiveren van de NTF bestanden en maken van een dagelijkse back-up.

Kans: Dit knelpunt komt elk kwartaal voor - kansklasse 3

Gevolg: 0.0503 FTE – gevolgklasse 1

Beoordelingsscore: 3

6. Uitprinten en versturen van facturen

Oorzaak: Het is niet mogelijk om direct facturen te versturen vanuit SAP.

Gevolg: Over het algemeen verstuurt de debiteurenadministratie facturen via de post. Met het UWV is wel afgesproken om facturen digitaal aan te leveren. Momenteel is het alleen mogelijk om facturen digitaal te versturen door ze uit te printen en in te scannen.

Kans: Dit knelpunt komt dagelijks voor – kansklasse 6

Gevolg: 0,083 FTE – gevolgklasse 1

Beoordelingsscore: 3

In bijlage 16 is een schematische weergave te zien van de knelpunten. Hieruit wordt duidelijk dat een groot deel van de oorzaken betrekking hebben op de NTF bestanden of een beperking hieraan. Een ander veel voorkomende oorzaak is de kennis en beperkte tijd die invoerders hebben. Alle gevolgen leiden tot extra tijd die gespendeerd moet worden om facturen of facturatieverzoeken te corrigeren. Uiteindelijk heeft dit ook gevolgen voor de klant. Wanneer een klant een foutieve factuur ontvangt, moet men dit corrigeren. Dit leidt tot het later ontvangen van omzet. De klantrelatie kan zelfs beschadigd raken, waardoor De Parnassia Groep omzet misloopt.

Bij de beoordeling van de knelpunten is gekeken of er sprake is van het Pareto principe. Dit principe staat beter bekend als de 80-20 regel. Het Pareto principe houdt in dat 80 procent van de gevolgen veroorzaakt wordt door twintig procent van de oorzaken. Tijdens het analyseren van het proces is echter gebleken dat bijna alle knelpunten veroorzaakt worden door (een beperking van) de NTF bestanden of gerelateerd zijn aan de invoerders. Er is dus geen sprake van het Pareto principe.

4.3.2 Aandachtspunten

Naast de knelpunten uit paragraaf 4.3.1, bevinden zich er ook aandachtspunten binnen het facturatieproces van de overige opbrengsten. Deze aandachtspunten zijn gerelateerd aan de invoerders of hun ervaring / mening. Er is dan ook gekozen om deze aandachtspunten niet te beoordelen volgens het COSO model, omdat de gevolgen moeilijk zijn uit te drukken in tijd of geld. Deze punten worden aandachtspunten genoemd om ze te onderscheiden van de knelpunten. Deze aandachtspunten zullen worden meegenomen bij het ontwerpen van het nieuwe proces.

Onvrede onder de invoerders

Tijdens de gesprekken met enkele invoerders kwam duidelijk naar voren dat er onvrede rust onder hen. Deze onvrede komt voort uit de volgende oorzaken:

- Invoerders moeten zichzelf de werkwijze van het indienen van facturatieverzoeken aanleren. Zij ontvangen geen uitleg over het NTF bestand en hebben vaak moeite om de handleidingen te vinden.
- Invoerders bekleden vaak de functie van secretaresse. Zij beschikken niet over een administratieve achtergrond, waardoor men vragen vanuit de debiteurenadministratie over onjuiste of onvolledige facturatieverzoeken vaak niet begrijpen.
- Het indienen van facturatieverzoeken vormt maar een heel klein onderdeel van de werkzaamheden van een invoerder (volgens sommige invoerders slechts twee procent). Door de beperkte tijd die zij beschikbaar hebben voor het indienen van facturatieverzoeken, zien zij graag dat er minder informatie van hen verlangd wordt.
- Per kwartaal worden nieuwe NTF bestanden in gebruik genomen. De invoerders zijn van mening dat deze soms te laat beschikbaar zijn, waardoor zij facturatieverzoeken moeten uitstellen tot er een nieuw NTF bestand beschikbaar is.
- Hetzelfde geldt voor prijswijzigingen. In januari van het nieuwe jaar kan de NZa prijzen wijzigen. De invoerders zijn van mening dat de debiteurenadministratie dit soms te laat meldt, waardoor de invoerders hun facturatieverzoeken moeten aanpassen.

Een deel van deze oorzaken zijn ook genoemd bij knelpunt 3. De reden van dubbele notering heeft te maken met het feit dat ook deze oorzaken bijdragen aan de onvrede onder de invoerders.

Aantal invoerders

Het oorspronkelijke idee bestond om een beperkte groep invoerders te hebben per BV. Het benoemen van een invoerder is aan de zorgbedrijfcontroller. De controller ontvangt een verzoek tot het benoemen van een invoerder van de manager van een afdeling. Zonder enige controle stuurt de controller dit verzoek door naar de debiteurenadministratie. De debiteurenadministratie dient het verzoek in bij Xtilton (extern bedrijf die autorisaties regelt) die de autorisaties verleent. De debiteurenadministratie probeert een lijst bij te houden van het aantal invoerders. Deze lijst geeft momenteel 380 invoerders aan, maar hiervan is een deel inactief. Verwacht wordt dat er 250 actieve invoerders zijn. Uit gesprekken met een zorgbedrijfcontroller is gebleken dat hij geen eisen stelt aan het benoemen van een invoerder. Dit heeft tot de wildgroei van het aantal invoerders geleid. Het uit dienst treden van een invoerder is voor de controller en de debiteurenadministratie niet mogelijk om bij te houden.

4.3.3 Overige risico's

Tijdens het analyseren van het proces zijn een aantal risico's boven water gekomen die geen betrekking hebben op deze afstudeeropdracht of waar simpelweg geen oplossing voor is. Het is echter wel van belang dat deze punten onder de aandacht komen.

Geen controle op facturatie.

Uit de gesprekken met de zorgbedrijfcontroller van PsyQ Haaglanden is gebleken dat verzoeken die BV's ontvangen om medische gegevens te verstrekken niet worden geregistreerd. Hierdoor hebben de zorgbedrijfcontrollers geen controle of alles daadwerkelijk gefactureerd wordt. Een dergelijke situatie speelt zich ook af bij de facturatie van projecten. Bij projecten stelt men eerst een contract op. In dit contract is opgenomen met welke frequentie De Parnassia Groep mag factureren. In de praktijk blijkt dat invoerders nog wel eens facturatieverzoeken te laat indienen. Dit is een enorm risico, aangezien De Parnassia Groep hierdoor omzet later ontvangt of zelfs kan mislopen. De debiteurenadministratie van mening dat dit de verantwoordelijkheid is van de zorgbedrijven.

BTW issues

Bij knelpunt 3 staat vermeld dat invoerders niet altijd het juiste BTW tarief hanteren. In de wet staat vermeld bij welke werkzaamheden welk BTW tarief geldt. Hierbij zijn echter een hoop uitzonderingen, waardoor het niet altijd duidelijk is wat van toepassing is. Bij twijfel wordt de hulp van de fiscalist van De Parnassia Groep ingeroepen. Voor hem is ook niet altijd duidelijk van welk BTW tarief er sprake is. In dergelijke gevallen dient hij dit uit te zoeken. Om deze redenen zullen BTW issues blijven bestaan.

4.4 Beoordelingsmatrix oude situatie

In afbeelding 2 is de beoordelingsmatrix te vinden die opgesteld is naar aanleiding van de identificatie en beoordeling van de knelpunten uit paragraaf 4.3.1. Deze matrix geeft een visuele presentatie van de knelpunten. Uit deze matrix is op te maken dat knelpunten 1 en 3 binnen het rode gebied vallen. Deze knelpunten eisen daardoor de meeste aandacht. De overige vier knelpunten vallen in het oranje gebied. Ook deze knelpunten vergen aandacht, maar hebben minder prioriteit dan knelpunten 1 en 3.

Knelpunten 4 en 5 zijn activiteiten die geen directe waarde voor de klant creëren.

↑ Kans

Zeker	★2	6	★6	★3	12	★1	18	24	30
Bijna zeker		5			10		15	20	25
Waarschijnlijk		4			8		12	16	20
Mogelijk	★4	3	★5		6		9	12	15
Onwaarschijnlijk		2			4		6	8	10
Zelden		1			2		3	4	5
	Klein		Redelijk		Gemiddeld		Belangrijk	Zeer belangrijk	
	Gevolg →								

Afbeelding 2: Inge vulde beoordelingsmatrix oude situatie

5 Mogelijkheden of alternatieven

In dit hoofdstuk zal worden beschreven welke mogelijkheden of alternatieven aanwezig zijn om het proces verder te automatiseren. Daarbij wordt eerst ingegaan op oplossingen die De Parnassia Groep in het verleden heeft uitgetoetst. Vervolgens wordt er aan de hand van literatuuronderzoek gekeken naar andere mogelijkheden.

5.1 Algemeen

Het gebruik van NTF bestanden is begin 2010 in het leven geroepen. Daarvoor werd gebruik gemaakt van formulieren waarop zorgbedrijven hun facturatieverzoeken op invulden. Deze werden via de post naar het Service Centrum verzonden. Dit systeem was behoorlijk chaotisch. Het kwam voor dat de gele formulieren werden verzonden naar een verkeerd adres of dat ze zelfs kwijt raakten. Om dit te voorkomen, zijn de NTF bestanden met het daarbij behorende Statusoverzicht NTF geïntroduceerd. Toch is het idee blijven spelen dat het proces efficiënter kan met minder personeel. Er zijn echter nog geen mogelijkheden onderzocht om het proces efficiënter te laten verlopen.

Bij de zoektocht naar oplossingen heeft altijd centraal gestaan dat men dezelfde werkzaamheden moet kunnen uitvoeren met minder personeel, waarbij de huidige kwaliteit (gemeten in KPI's) behouden blijft. Daarbij is het van belang dat het nieuwe proces voor alle betrokken partijen gemakkelijk te begrijpen is. Het nieuwe proces moet iedereen in staat stellen om facturatieverzoeken volledig, juist en tijdig (volgens de gestelde KPI's) in te dienen en te verwerken.

5.2 Mogelijkheden om het proces verder te automatiseren

Uit paragraaf 4.3.1 komt duidelijk naar voren dat de meeste risico's en aandachtspunten betrekking hebben op de NTF bestanden en de invoerders. Men is tevreden over SAP en niemand heeft dan ook aangekaart dat SAP anders ingericht moet worden. Financieel gezien is het geen mogelijkheid om invoerders direct in SAP te laten invoeren. Een licentie kost namelijk per persoon € 1.000 en in de huidige situatie zijn er waarschijnlijk 250 actieve invoerders. Daarnaast hebben de invoerders geen administratieve kennis om SAP gemakkelijk te begrijpen. Door deze bevindingen zijn er alternatieven gezocht voor de NTF bestanden die te combineren zijn met SAP. Dit besluit past dan ook uitstekend bij de missie van De Parnassia Groep. Zij streven er immers naar om voortdurend te verbeteren en te vernieuwen, waarbij het goede wordt behouden.

5.2.1 Invulsjablonen

De mogelijkheid bestaat om invulsjablonen te ontwikkelen. Deze sjablonen zijn te vergelijken met de huidige NTF bestanden. Invoerders vullen de velden van dit Excel bestand in, waarna de debiteurenadministratie het sjabloon laat inlezen in SAP. SAP is zo ontworpen dat deze de velden kan herkennen en de invoer omzet tot verkooporder. De debiteurenadministratie zal nog de verschillende omschrijvingen moeten toevoegen. Ook kan men een apart tabblad inrichten als controleblad. Dit controleblad is gekoppeld aan het tabblad waarin de invoerders hun facturatieverzoeken moeten indienen. Wanneer zij informatie opgeven die foutief is (bijvoorbeeld een onbekende profit center), dan zal het sjabloon dit gelijk aangegeven. Ondanks deze controle zal de debiteurenadministratie de sjablonen alsnog moeten controleren op volledigheid en juist gebruik van artikel code (zij kunnen wel een geldige code

opgeven, maar deze is wellicht niet correct voor wat men wil factureren). De kosten van het ontwikkelen van een invulsjabloon en het aanpassen van SAP, zodat deze de sjablonen herkent, worden door Functioneel Beheer geschat op ongeveer € 5.000. Het ontwikkelen en implementeren van invulsjablonen duurt ongeveer 1 maand.

Voordelen:

- Het gebruik van de invulsjablonen maakt eenmalige invoer mogelijk. De kans op menselijke fouten (tikfouten) is hierdoor beperkt.
- Door het controleblad kunnen invoerders niet-bestaande gegevens niet opgeven.
- Deze mogelijkheid is het goedkoopst en vergt de minste tijd om te ontwikkelen en te implementeren.

Nadelen:

- Het controleren van de invulsjablonen is arbeidsintensief. Men zal in één keer een hele reeks facturatieverzoeken moeten controleren. Foutieve facturatieverzoeken moet men uit het sjabloon halen en mailen naar desbetreffende invoerder om een nieuw verzoek in te dienen. Daarnaast moet de debiteurenadministratie na het uploaden het oude sjabloon archiveren en een nieuwe beschikbaar stellen. Verwerkte facturatieverzoeken zijn hierdoor niet op één locatie aanwezig.
- Alle invoerders moeten facturatieverzoeken indienen in hetzelfde bestand. Collega's kunnen ongemerkt dezelfde regel willen gebruiken voor een facturatieverzoek. In dergelijke gevallen blijft het verzoek dat als eerste wordt opgeslagen bestaan. De overige verzoeken komen te vervallen en moeten opnieuw ingevoerd worden.
- Ondanks het controleblad kunnen invoerders alsnog onvolledige facturatieverzoeken indienen, aangezien Excel de functionaliteit ontbreekt om velden verplicht te stellen.

5.2.2 SAP NetWeaver Portal

De SAP NetWeaver Portal (vanaf nu 'SAP Portal') is een web applicatie die als het ware voor SAP zit. Men kan de SAP Portal gebruiken om snel en gemakkelijk informatie op te vragen uit of in te voeren in SAP. De SAP Portal is in te richten naar de eisen van de gebruiker. Zo kan men een veelgebruikte transactie van SAP integreren met de SAP Portal, waardoor men deze transactie gemakkelijk, gebruiksvriendelijk en snel kan uitvoeren zonder gebruik te maken van SAP zelf. Voor het indienen van facturatieverzoeken dient men alleen de gevraagde velden in te vullen. Het facturatieverzoek komt SAP binnen als verkooporder. De debiteurenadministratie kan deze order verwijderen, wijzigen of accepteren. Bij acceptatie wordt de verkoop boeking en factuur gegenereerd. Bij de boeking is terug te halen wie de informatie heeft ingevoerd en wanneer.

Volgens Functioneel Beheer is de SAP Portal al op verschillende afdelingen binnen De Parnassia Groep in gebruik. Zo gebruikt de afdeling Inkoop de SAP Portal bij het inkopen van goederen. Dergelijke projecten waren binnen drie a vier maanden ontwikkeld en geïmplementeerd voor een bedrag van € 20.000.

Voordelen:

- De ingevoerde informatie in de SAP Portal komt direct in SAP terecht, waardoor de debiteurenadministratie de informatie niet meer hoeft over te typen. Dit bespaart tijd en verkleint de kans op menselijke fouten.
- De SAP Portal is gekoppeld aan de stamdata van SAP. Invoerders hoeven hierdoor minder informatie op te geven, waardoor zij minder belast worden. Daarnaast kunnen

velden verplicht worden gesteld, waardoor men essentiële informatie niet kan vergeten in te vullen. Volledige facturatieverzoeken zijn hierdoor gegarandeerd.

- Hoewel de SAP Portal een statische indeling heeft, is de inrichting volgens de wensen van de gebruiker in te richten. Het is mogelijk om binnen de SAP Portal een knop toe te voegen die informatie verschaft over de benodigde informatie.
- De kosten voor een licentie voor de SAP Portal kost € 35. Dit is aanzienlijk lager dan de licenties voor SAP zelf (€ 1.000). De licenties van de SAP Portal zijn al in het bezit van De Parnassia Groep.
- Alle facturatieverzoeken worden verzameld op één locatie (SAP), in plaats van in één bestand per BV.
- Het is mogelijk om terug te zien wie een facturatieverzoek heeft ingediend en wanneer.

Nadelen:

- Jaarlijks terugkerende kosten voor beheer, onderhoud en ontwikkeling. Functioneel beheer maakt een ruime schatting van € 1.000 per jaar.
- Het is redelijk complex om de SAP Portal te ontwikkelen. Door deze complexiteit is er een beperkte kennis aanwezig.
- De SAP Portal heeft een saaie en statische uitstraling.

Alternatieve controle van facturatieverzoeken

Het is mogelijk om het controleren van facturatieverzoeken anders in te richten dan hoe er in paragraaf 5.2.2 staat beschreven. De controle kan op de volgende twee manieren ingericht worden:

- In plaats van de facturatieverzoeken aan te bieden als verkooporders, kan het proces ook ingericht worden om de verzoeken aan te bieden als 'aanvragen'. Hierdoor komen de facturatieverzoeken op een andere locatie in SAP binnen. Hier kan de debiteurenadministratie de facturatieverzoeken controleren. Bij goedkeuring kunnen zij de verzoeken overzetten tot verkooporders, waar de boeking en factuur gegenereerd worden. Bij afkeuring kan men het verzoek verwijderen of laten staan. Het enige voordeel hieraan is dat onjuiste facturatieverzoeken op een andere locatie staan dan goedgekeurde verzoeken. Deze optie zal geen extra kosten of ontwikkelingstijd met zich meebrengen.
- Een andere mogelijkheid is om de facturatieverzoeken te laten lopen via een workflow. Bij een workflow gaat het verzoek eerst naar een bevoegde medewerker die het verzoek moet goedkeuren. Bij goedkeuring komt het verzoek in SAP terecht, waar de debiteurenadministratie de factuur kan boeken en genereren. Bij afkeuring gaat het verzoek terug naar de invoerder. De bevoegde medewerker kan een opmerking meegeven waarin vermeld staat wat er aan het verzoek ontbreekt. Na correctie gaat het verzoek weer naar de bevoegde medewerker ter goedkeuring. De ontwikkeling van een eenvoudige workflow kost € 7.000 extra en zal ongeveer twee a drie maanden in beslag nemen.

5.2.3 Adobe Interactive Form

Adobe Interactive Form (AIF) is ontwikkeld in samenwerking van Adobe en SAP. Zoals de naam al zegt, zijn dit een soort formulieren die men kan invullen. Deze formulieren zijn gekoppeld aan de stamdata van SAP en stellen de gebruikers in staat om de formulieren snel en gemakkelijk in te vullen. De SAP Portal is echter nodig om AIF te kunnen gebruiken. De gebruiker zal moeten inloggen in de SAP Portal, waarna deze de AIF kan invullen. De SAP Portal is alleen nodig om in te loggen, zodat het formulier tevoorschijn komt. De functionaliteiten van de SAP Portal uit paragraaf 5.2.2. zijn daardoor niet van toepassing. Universiteit Leiden is momenteel bezig om twee processen te automatiseren met behulp van AIF. In totaal heeft Universiteit Leiden per project € 15.000 uitgetrokken. Hier zit ook de integratie van de SAP Portal bij inbegrepen. Voor het ontwikkelen en implementeren staat twee a drie maanden. Voor De Parnassia Groep zal dit vergelijkbaar zijn.

Voordelen:

- Deze optie zet de facturatieverzoeken direct in SAP. De debiteurenadministratie hoeft geen tijd te spenderen om de informatie over te typen en de kans op menselijke fouten wordt gereduceerd.
- Men kan controles vanuit SAP in AIF inbouwen. Door gevraagde informatie te koppelen aan stamdata van SAP, wordt de kans op foutieve facturatieverzoeken gereduceerd. Daarnaast kunnen velden verplicht gesteld worden. Volledige facturatieverzoeken worden hierdoor gegarandeerd.
- De gevraagde informatie kan men zo presenteren, dat mensen zonder administratieve achtergrond begrijpen wat er gevraagd wordt.
- De ingevulde formulieren blijven beschikbaar binnen SAP. De debiteurenadministratie kan te allen tijde de formulieren bekijken.
- Alle facturatieverzoeken worden verzameld op één locatie (SAP), in plaats van in één bestand per BV.
- Het is mogelijk om in te stellen dat bepaalde medewerkers een e-mail ontvangen wanneer een AIF ingevuld is.
- De ontwikkeling van AIF is minder complex dan dat van de SAP Portal.
- Aangezien AIF een product is dat SAP en Adobe samen hebben ontwikkeld, zijn voor het gebruik alleen SAP Portal licenties nodig. Deze licenties heeft De Parnassia Groep al in bezit.

Nadelen:

- Wanneer AIF is gekoppeld aan grote hoeveelheden data uit SAP, zal dit het systeem belasten en daardoor vertragen. Om dit te verhelpen, zal men moeten investeren in een nieuw systeem. Voor het facturatieproces van de overige opbrengsten zal AIF dagelijks kleine hoeveelheden informatie opvragen en invoeren, waardoor Functioneel Beheer verwacht dat de performance goed genoeg zal zijn. Om dit te kunnen bevestigen, zal men eerst een performance test moeten uitvoeren.
- Werkplekken die gebruik maken van AIF moeten beschikken over Adobe 8.1 of hoger.
- De ontwikkeling van het eerste formulier is prijzig. Bij meerdere formulieren is de benodigde infrastructuur voor het formulier bekend.
- Jaarlijks terugkerende kosten voor beheer, ontwikkeling en onderhoud. Functioneel beheer maakt een ruime schatting van € 1.000 per jaar.
- SAP Portal is nodig om AIF te gebruiken.

5.3 Gekozen mogelijkheid

De opties en de daarbij behorende voordelen uit voorgaande paragrafen zijn schematisch weergegeven in tabel 1. In dit overzicht zijn snel de verschillen en overeenkomsten te zien van alle mogelijke opties. Daaruit wordt al snel duidelijk dat de invulsjablonen de minste voordelen heeft, waardoor deze optie niet interessant is om te gebruiken. Daarnaast is ook snel op te merken dat de SAP Portal en AIF veel overeenkomsten vertonen.

Voordelen	Invulsjablonen	SAP Portal	Adobe Interactive Form
Debiteurenadministratie hoeft geen informatie meer over te typen (voorkomen van fouten, besparing van tijd).	✓	✓	✓
Invoer is gekoppeld aan de stamdata van SAP, waardoor er controles vanuit SAP aanwezig zijn.	✓	✓	✓
In te richten naar de eisen van de gebruiker.		✓	✓
De Parnassia Groep heeft de licenties al in bezit.		✓	✓
Facturatie verzoeken blijven aanwezig.	✓	✓	✓
Facturatie verzoeken worden verzameld op één locatie.		✓	✓
De ontwikkeling en implementatie is minder complex.	✓		✓

Tabel 1: schematische weergave opties met bijbehorende voordelen

Zoals beschreven staat in paragraaf 5.2.3, is Adobe 8.1 of hoger nodig om AIF te laten werken. Functioneel Beheer heeft aangegeven dat De Parnassia Groep hier over beschikt. Op het gebied van kosten en ontwikkeling liggen beide opties ook bij elkaar. De SAP Portal kost ongeveer € 20.000 euro en drie a vier maanden om te ontwikkelen en te implementeren. AIF daarentegen kost ongeveer € 15.000 euro en twee a drie maanden. Ook de jaarlijkse kosten van beheer, onderhoud en ontwikkeling komen overeen. Het enige verschil tussen de SAP Portal en AIF is dat de SAP Portal complexer is om te ontwikkelen. Hierdoor is de kennis in beperkte mate aanwezig. Universiteit Leiden is bekend met beide mogelijkheden en zij zijn van mening dat AIF een stuk gebruiksvriendelijker is. Het is echter wel mogelijk dat AIF het systeem te zwaar zou kunnen belasten. Gezien de beperkte informatie die een facturatieverzoek vraagt, verwacht Functioneel Beheer dat dit wel zal meevallen. Om dit te garanderen, moet men eerst een performance test uitvoeren. Een performance test duurt maximaal twee uur en moeten worden uitgevoerd door Ordina.

Conclusie

Gezien het feit dat men van mening is dat AIF gebruikersvriendelijker is, goedkoper en sneller is om te ontwikkelen en te implementeren is, heb ik besloten om deze optie te kiezen.

5.4 Managementinformatie

Zoals staat beschreven in paragraaf 3.9, haalt de teamleider van de debiteurenadministratie managementinformatie uit de NTF bestanden. Door de NTF bestanden te vervangen, komt deze mogelijkheid te vervallen. Wanneer AIF in gebruik wordt genomen, is het mogelijk om de managementinformatie uit SAP te halen. Functioneel Beheer heeft aangegeven dat er binnen de verkoopmodule in SAP het onderdeel 'Verkoop Informatie Systeem (VIS)' aanwezig is. Deze functionaliteit stelt Functioneel Beheer in staat om zelf een transactie te ontwikkelen die rapportages opstelt, mits deze niet te complex zijn. Het ontwikkelen van een dergelijke transactie zal ongeveer 8 uur in beslag nemen.

5.5 Overige SAP gerelateerde zaken

Het is mogelijk om AIF zo te programmeren dat stamdata vanuit SAP aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Door deze mogelijkheid kan men de profit centers koppelen aan de BV's. Zo kan men geen foutieve combinaties gebruiken. Dit levert grote voordelen op voor De Parnassia Groep. Opbrengsten worden geboekt op de juiste profit centers, waardoor de kwaliteit van de administratie en betrouwbaarheid van de cijfers toeneemt. Ook kan men de artikelcode koppelen aan het grootboeknummer en BTW percentage. Deze koppeling bestaat al in de huidige NTF bestanden en het is van belang om deze koppeling te behouden.

Verder kan men SAP zo inrichten dat SAP automatisch een factuur genereert en digitaal verstuurt wanneer er een e-mailadres gekoppeld is aan de geselecteerde debiteur. Hierdoor hoeft de debiteurenadministratie geen facturen meer uit te printen. Het ontwikkelen en implementeren van deze functionaliteit zal ongeveer twee maanden en € 8.000 kosten. Van de debiteuren moet wel een geldig e-mailadres aanwezig zijn. Men zal eerst moeten onderzoeken of de debiteuren hiervoor open staan, maar de mogelijkheid is er om dit deel volledig te automatiseren.

Tenslotte kunnen er in de stamdata van SAP meerdere nummers aanwezig zijn voor dezelfde debiteur (in verband met meerdere vestigingen), terwijl zij gebruik maken van een centraal factuur adres. De debiteurenadministratie zal de overige nummers moeten blokkeren voor gebruik. Hierdoor hebben zij alleen nog SAP nodig voor het opzoeken van een debiteurennummer en zijn de overige bronnen niet meer nodig.

5.6 Ondersteuning van invoerders

Het is van belang dat de invoerders bij het nieuwe proces meer ondersteund worden. Dit kan men op verschillende manieren bereiken. Bij het toekennen van invoerrechten aan een medewerker zal de afdelingsmanager een intake gesprek houden met de invoerder. Tijdens dit gesprek zal de manager toelichten wat er van de invoerder wordt verwacht. Ook zou men jaarlijks een bijeenkomst kunnen organiseren waar invoerders in groepen van twintig langskomen. Tijdens deze bijeenkomsten leveren de invoerders feedback aan de debiteurenadministratie over het proces en kan de debiteurenadministratie veel voorkomende fouten behandelen, waardoor deze fouten minder vaak voorkomen.

6 Het nieuwe facturatieproces

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de gekozen mogelijkheid uit hoofdstuk 5 het nieuwe proces geschetst worden, de zogeheten SOLL situatie. Hierbij komen onderdelen van “Business Process Redesign” aan de orde.

6.1 Het nieuwe proces

In deze paragraaf volgt een beschrijving van het nieuwe facturatieproces van de overige opbrengsten. In bijlage 17 is het proces visueel gepresenteerd door middel van een Visio tekening. De afwikkeling van openstaande posten is hierbij buiten beschouwing gebleven.

Invoerders

Het nieuwe proces zal er voor de invoerders niet heel anders uit komen te zien. Er is echter wel gekeken om de invoerders zo min mogelijk te belasten. Om in de nieuwe situatie een facturatieverzoek te kunnen indienen, moeten zij eerst inloggen in de SAP Portal. Door het inloggen wordt direct geregistreerd wie het facturatieverzoek indient en wanneer. Na het inloggen, krijgen zij het AIF voor zich. Door de koppeling met de stamdata van SAP, hoeven de invoerders alleen te selecteren om welk zorgbedrijf, profit center/ordernummer en artikelcode het gaat. Door de programmering achter AIF worden automatisch het grootboekrekening en BTW percentage geselecteerd. Door de koppeling tussen BV en profit center, kan men geen foutieve combinatie opgeven.

Het indienen van facturatieverzoeken zal bij het nieuwe proces helaas nog steeds handmatig in te voeren informatie vragen. Zo zal de invoerder alsnog het nettobedrag, de factuumschrijving en de medische gegevens van de cliënt moeten opgeven (indien het gaat om een medische inlichting). Ook is ervoor gekozen om de stamdata van debiteuren niet te koppelen aan het formulier. In de stamdata kan het voorkomen dat er voor één debiteur meerdere nummers te vinden zijn. Een deel van deze nummers kan geblokkeerd zijn voor gebruik. Door het gebrek aan administratieve kennis van de invoerders kan dit voor problemen zorgen. Daarom is gekozen om de invoerders de volledige NAW-gegevens op te laten geven, waarna de debiteurenadministratie de juiste debiteur selecteert. Deze keuze lost ook de eventuele problemen op wanneer men een nieuwe debiteur moet aanmaken. Het aanmaken van debiteuren blijft hierdoor centraal geregeld bij de debiteurenadministratie. Verwijzingen naar specificaties en contracten kan men blijven doen zoals in de oude situatie.

Debiteurenadministratie

De invoering van AIF zal voor de debiteurenadministratie meer impact hebben. Wanneer invoerders een formulier hebben ingevuld, komt deze terecht in SAP. Hierdoor worden alle facturatieverzoeken verzameld op één locatie in plaats van verspreid over verschillende locaties. Wanneer een formulier in SAP aanwezig is, kan de debiteurenadministratie het verzoek controleren. Bij goedkeuring hoeven zij alleen nog de debiteur te selecteren en de referentie grootboek en positienotitie toe te voegen. Vervolgens geven zij SAP de opdracht om de boeking en factuur te genereren. Door de extra functionaliteit van SAP, stelt SAP automatisch een factuur op en verstuurt deze digitaal naar de debiteur. De debiteurenadministratie heeft hier geen omkijken meer naar.

De debiteurenadministratie moet wel goed in de gaten houden dat zij de juiste informatie vermelden op de facturen, aangezien zij deze niet meer kunnen wijzigen wanneer de factuur digitaal is verstuurd.

Wanneer het ingevulde formulier onjuist is, kunnen zij deze laten staan en contact opnemen met de invoerder bij ontbrekende informatie. Het formulier is zo in te richten dat het mogelijk is voor de debiteurenadministratie om het formulier aan te passen. Het is ook mogelijk om de formulieren te verwijderen. Hierdoor zal de invoerder een nieuw verzoek moeten indienen. Dit is echter niet aan te raden, omdat hierdoor de datum van het facturatieverzoek wijzigt. KPI's die gebruik maken van deze datum zullen een vertekend beeld geven.

Door het AIF te gebruiken kan men velden verplicht stellen. Hierdoor bestaat de garantie dat invoerders volledige facturatieverzoeken indienen. Daarnaast komen de facturatieverzoeken direct in SAP terecht met de mogelijkheid deze te controleren, waardoor er sprake is van eenmalige invoer inclusief het vier ogen principe.

6.2 Managementinformatie

Volgens Verhagen (2011) bevatten rapportages in het bedrijfsleven over het algemeen vijf mankementen. Deze mankementen zijn:

- Het neemt veel tijd in beslag om rapportages op te stellen, omdat informatie van verschillende bronnen en afdelingen moet komen.
- Rapportages zijn niet reproduceerbaar, omdat de brongegevens constant worden aangevuld en veranderd.
- Doordat mensen cijfers verschillend interpreteren, is de inhoud van de rapportage afhankelijk van de opsteller.
- Inhoud van de rapportage is niet meer actueel. Dit is het geval wanneer het opstellen van rapportages veel tijd in beslag neemt.
- Rapportages zijn statisch. Wanneer men meer informatie wil, moet men een nieuwe rapportage opstellen.

Bij het nieuwe proces zal de debiteurenadministratie dezelfde managementinformatie nodig hebben als in de oude situatie. Echter in de nieuwe situatie kan men de informatie direct uit SAP halen. Dit is mogelijk door de rapportage transactie die Functioneel Beheer kan ontwikkelen. Door deze transactie worden de mankementen zo veel mogelijk beperkt. De transacties maken gebruik van één bron (SAP), waardoor men snel en eenvoudig de rapportages kan opstellen. Bij de ontwikkeling van de transactie is de inhoud van de rapportage vooraf gedefinieerd, waardoor de inhoud niet afhankelijk is van de opsteller. Daarnaast zijn de rapportages reproduceerbaar.

6.3 Controles binnen het nieuwe proces

Naast het controleren van binnengekomen facturatieverzoeken op juistheid, zullen de controles uit paragraaf 3.7 blijven bestaan. Enkele van deze controles zullen wel in mindere mate voorkomen. Dit zal verder beschreven worden in paragraaf 6.4.2.

6.4 Reactie op de aandachts- en knelpunten

In paragraaf 5.3 tot en met 5.6 zijn een aantal oplossingen beschreven om de aandachts- en knelpunten aan te pakken. Dit is de reactie op de probleemgebieden die geconstateerd zijn binnen het facturatieproces van de overige opbrengsten. In de komende sub paragrafen wordt duidelijk welke gevolgen deze oplossingen hebben op de knel- en aandachtspunten.

6.4.1 Invloed op de aandachtspunten

De oplossingen uit hoofdstuk 5 hebben gevolgen op de aandachtspunten die geconstateerd zijn. In deze sub paragraaf zullen deze gevolgen besproken worden.

Onvrede onder de invoerders

Door middel van de intake gesprekken en jaarlijkse bijeenkomsten kunnen invoerders en de debiteurenadministratie veel voorkomende fouten bespreken. Hierdoor zullen het aantal foutieve facturatieverzoeken afnemen (zie paragraaf 6.4.2 voor de exacte berekening). Invoerders worden beter ondersteund en hebben de mogelijkheid om feedback te leveren, waardoor hun onvrede aangepakt wordt.

Aantal invoerders

Door het invoeren van AIF kan men gemakkelijker registreren en bijhouden welke invoerders actief zijn. Doordat men moet inloggen in de SAP Portal om facturatieverzoeken in te kunnen dienen, zal SAP per facturatieverzoek registreren wie deze heeft ingediend. Hierdoor kan men een rapportage uitvoeren die per invoerder aangeeft hoeveel facturatieverzoeken deze heeft ingediend. Inactieve invoerders worden hieruit bekend en de debiteurenadministratie kan ingrijpen wanneer het aantal te veel groeit.

6.4.2 Invloed op de knelpunten

De invoering van AIF heeft gevolgen voor de knelpunten die zijn geconstateerd in paragraaf 4.3.1. Per knelpunt zal het gevolg besproken worden. De gevolgen zijn gebaseerd op verwachtingen.

1. De debiteurenadministratie verliest veel tijd bij het opstellen van facturen aan dubbele of overbodige handelingen.

Dit knelpunt bestaat uit drie onderdelen, namelijk:

- Het overtypen van de gegevens van NTF naar SAP: Voor dit onderdeel is het lastig in te schatten wat het effect van AIF exact zal zijn. Ondanks de eenmalige invoer zal de debiteurenadministratie alsnog enkele gegevens moeten opgeven om een factuur te genereren. De eenmalige invoer zal ertoe leiden dat:
 - o Bij medische inlichtingen hoeft de debiteurenadministratie alleen nog het debiteurennummer, positienotitie en grootboek referentie toe te voegen. Geschat wordt dat men door de eenmalige invoer maximaal 2 minuten per factuur zal besparen.
 - o Facturatieverzoeken van projecten bestaan vaak uit meerdere regels. In de oude situatie moest men al deze regels overtypen. Door de eenmalige invoer wordt dit voorkomen. De verwachting is dat men ongeveer 5 minuten per factuur zal besparen.Uiteindelijk zal dit een besparing opleveren van:
Medische inlichtingen: $2.600 * 2 / 60 / (36 / 5) = 12,04$ dagen
Projecten: $3.351 * 5 / 60 / (36 / 5) = 38,78$ dagen

Totaal: $(12,04 + 38,78) / 250 = 0,203$ FTE

- Het aanvullen en beveiligen van de NTF bestanden na verwerking van het facturatieverzoek: Dit onderdeel komt te vervallen, waardoor men 0,084 FTE bespaart.
- Het opzoeken van een debiteurennummer: Doordat alle overbodige debiteuren geblokkeerd staan, hoeft men de Excel bestanden niet meer te raadplegen voor een debiteurennummer. Hierdoor bespaart men 0,0384 FTE.

2. De debiteurenadministratie stelt een foutieve factuur op.

Door de eenmalige invoer en de koppelingen tussen SAP en AIF wordt de kans op tikfouten kleiner. Hierdoor wordt het aantal stornoboeking minder. Om een indicatie te kunnen geven van de besparing, zijn de stornoformulieren van vorig jaar bekeken. Hieruit is gebleken dat de meeste storno boekingen afkomstig zijn uit het foutief overnemen van bedragen, debiteurnummer, BV, BTW tarief, kostenplaats of artikel code. Door de eenmalige invoer wordt dit grotendeels voorkomen. Ook komt het voor dat de omschrijving op de factuur foutief is. Dit is in mindere mate te voorkomen. Hierdoor wordt geschat dat vier vijfde van de oorzaken verholpen zullen worden. Dit is een besparing van 0,0104 FTE $(0,013 \text{ FTE} * (4 / 5))$.

3. Invoerders voeren foutieve facturatieverzoeken in.

Foutieve facturatieverzoeken komen voort uit verschillende oorzaken. Door de koppelingen aan de stamdata van SAP en de programmering achter AIF wordt de kans op foutieve facturatieverzoeken verkleind. De jaarlijkse bijeenkomsten en intake gesprekken zullen hier ook aan bijdragen. Men kan hierbij ook de basis bespreken van het BTW stelsel. Echter BTW issues zullen blijven bestaan vanwege de complexiteit van de BTW wetgeving en het is daardoor lastig om exact te bepalen hoe vaak foutieve facturatieverzoeken nog zullen voorkomen. Geschat wordt dat minstens één derde hiermee wordt opgelost. Dit bespaart op jaarbasis 0,083 FTE $(0,25 \text{ FTE} * (1 / 3))$.

4. Controleren op verschillen tussen SAP en de NTF bestanden.

De aparte administratie die is ontstaan door de NTF bestanden wordt door de invoering van AIF opgeheven. Hierdoor hoeft men per kwartaal de NTF bestanden niet meer aan te sluiten op SAP en de verschillen te verklaren. Dit bespaart 0,08 FTE.

5. Maken van een dagelijkse back-up en per kwartaal archiveren en opnieuw aanmaken van NTF bestanden.

Men hoeft dagelijkse geen back-up meer te maken of de NTF bestanden per kwartaal te archiveren en opnieuw aan te maken. Hierdoor bespaart men 0,0503 FTE.

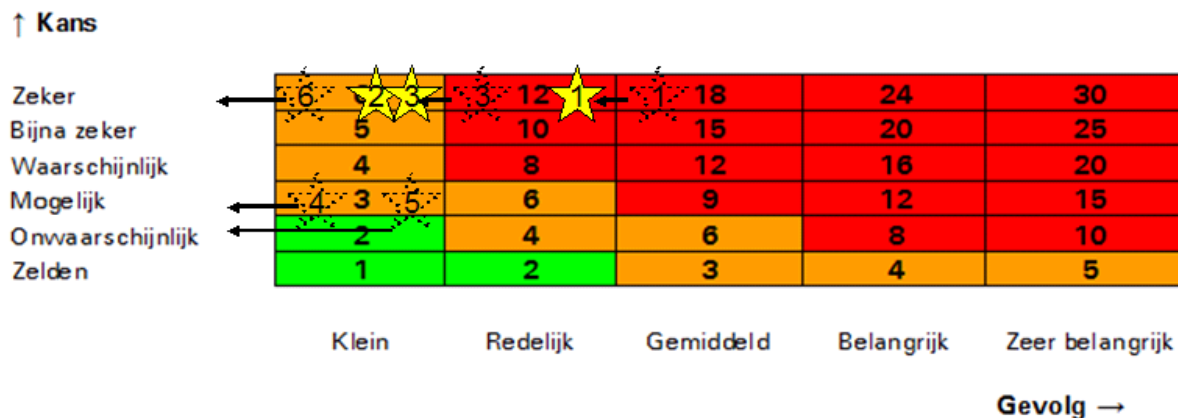
6. Uitprinten en versturen van facturen.

Door de aanpassing van SAP kan SAP zelf automatisch facturen opstellen en digitaal versturen. De debiteurenadministratie hoeft hier niet meer naar om te kijken, waardoor men 0,083 FTE bespaart. Deze besparing zal nog groter zijn, omdat aanmaningen en herinneringen ook op deze manier verzonden kunnen worden. Echter omdat debiteurenbeheer en -gedrag buiten de opdracht valt, is hier verder geen aandacht aan besteed.

De oplossingen uit hoofdstuk 5 zullen gezamenlijk op jaarbasis 0,6321 FTE besparen.

6.4.3 Beoordelingsmatrix nieuwe situatie

Naar aanleiding van de oplossingen zijn de knelpunten (deels) verholpen en daardoor verschoven op de beoordelingsmatrix. De nieuwe beoordelingsmatrix is te vinden in afbeelding 3. Voor het invullen van de beoordelingsmatrix zijn de gevolgen uit paragraaf 4.3.1 verminderd met de besparingen uit paragraaf 6.4.2.



Afbeelding 3: Inge vulde beoordelingsmatrix nieuwe situatie

Hierin is te zien dat knelpunten 4, 5 en 6 komen te vervallen. Knelpunt 2 verschuift niet, maar de benodigde FTE is wel verminderd. Knelpunt 1 en 3 zijn een klasse opgeschoven. Hoewel knelpunt 1 zich nog steeds in het rode gebied bevindt, zijn de gevolgen aanzienlijk verminderd.

6.5 Beheersingsmaatregelen

Om te waarborgen dat de gekozen maatregelen het gewenste effect hebben op de aandachts- en knelpunten, zijn beheersingsmaatregelen nodig. Het doel van dit onderzoek is om dezelfde werkzaamheden uit te voeren met minder personeel, waarbij de kwaliteit hetzelfde blijft. Uit voorgaande paragraaf is op te maken dat men het proces met minder FTE kan uitvoeren. Door de KPI's die de debiteurenadministratie momenteel hanteert, zal snel duidelijk zijn wanneer de kwaliteit vermindert. Wanneer dit voorkomt, kan men actie ondernemen om de kwaliteit te verbeteren.

Ook de jaarlijkse bijeenkomst is een beheersingsmaatregel om veel voorkomende fouten bij facturatieverzoeken op te lossen. De bijeenkomsten stellen invoerders ook in staat om hun feedback te leveren.

Verder is het aantal invoerders beter te beheersen door middel van de rapportage uit SAP. Jaarlijks kan de debiteurenadministratie een lijst van de actieve invoerders uitdraaien.

6.6 Business Process Redesign

Bij het analyseren van het huidige proces en het ontwerpen van het nieuwe proces is de theorie rondom Business Process Redesign (BRP) gebruikt. De bedenker van deze theorie is Michael Hammer. Wanneer een onderneming een proces radicaal wil verbeteren, is het volgens Hammer niet voldoende om alleen het proces te automatiseren. Om dit te kunnen bewerkstelligen, moet een organisatie een combinatie toepassen van het automatiseren en herstructureren van een proces. De basis van het facturatieproces van de overige opbrengsten is naar mijn mening goed, waardoor het volledig herstructureren van het proces niet nodig is. Echter de grondslagen van de theorie rondom BRP kunnen alsnog gebruikt worden om het facturatieproces van de overige opbrengsten te verbeteren.

BRP bestaat uit drie fases, namelijk de analyse-, de verbeter- en de implementatiefase. Per fase zal kort worden toegelicht wat deze inhoudt en hoe deze van toepassing is geweest.

Analysefase

Voordat men een proces kan verbeteren, moet men eerst begrip en inzicht krijgen in het huidige proces. Het is van belang om het proces vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Vervolgens moet men punten vaststellen waarop men wil verbeteren. Deze kunnen in vier gebieden ingedeeld worden:

- **Kwaliteit:** Het voldoen aan de wensen van de klant. Dit leidt tot tevreden klanten, verhoging van de verkoop en een groter marktaandeel. Om een hoge kwaliteit te leveren, hebben organisaties soms hoge kosten (preventie, goedkeuring en herstel).
- **Service:** Het leveren van toegevoegde waarde, waardoor klanten eerder voor jou producten kiest.
- **Kosten:** Het bereiken van kostenreductie. Door kosten te koppelen aan activiteiten (Activity Based Management - ABM), kan men snel zien aan welke activiteit de meeste kosten zitten. Ook kan men NAVA (Non Added Value Activities) bekijken, activiteiten die geen directe waarde leveren.
- **(Doorloop)tijd:** Hoe langer de doorlooptijd van een proces is, hoe meer kosten dit met zich meebrengt (extra toezicht, extra voorraden). Door middel van steekproefmetingen, metingen van begin tot eind of door interviews kan men in kaart brengen wat de bewerkingstijd van een proces is.

De vertaling van deze fase naar het afstudeeronderzoek ziet er als volgt uit. Men wil uiteindelijk dezelfde werkzaamheden kunnen verrichten met minder personeel, waarbij kwaliteit behouden wordt en het proces minder stappen bevat. Verbeterpunten zijn hierdoor gezocht in de gebieden 'kosten' en 'tijd'. Om begrip en inzicht te krijgen in het huidige proces, zijn interviews gehouden met alle betrokken partijen. Om de knelpunten in kaart te brengen, is inspiratie opgedaan van de technieken uit de gebieden 'kosten' en 'tijd'. Zo is er per knelpunt gekeken hoeveel tijd deze in beslag neemt en welke activiteiten geen waarde creëren voor de klant.

Verbeterfase

Door de analysefase is het huidige proces in kaart gebracht met de bijbehorende knelpunten. De verbeterfase begint door ideeën te bedenken om de knelpunten te verhelpen. Dit zijn globale ideeën waarbij de consequenties nog niet geheel duidelijk zijn. Deze ideeën kan men bedenken tijdens brainstormsessies, workshops, rollenspellen en dergelijke. Het is hierbij van belang dat er ook medewerkers aanwezig zijn die juist niet betrokken zijn bij het te verbeteren proces, omdat deze vaak objectiever zijn. Ideeën zijn globaal om de creativiteit te bevorderen, omdat technische details de creativiteit beperken. Als blijkt dat de oplossingen te weinig opleveren, kan men bepalen het project te stoppen.

Na dit proces worden de globale ideeën in detail uitgewerkt. Slecht uitgewerkte oplossingen leiden tot problemen tijdens de implementatie. Vervolgens wordt door het management een oplossing gekozen. Het management moet dit communiceren naar de betrokken partijen.

Bij het afstudeeronderzoek zijn geen brainstormsessies gehouden om oplossingen te bedenken. Bij het bedenken van oplossingen is gebruik gemaakt van best practices en desk research. Deze resultaten zijn echter wel getoetst bij medewerkers die wel en niet betrokken zijn bij het proces. Aan de hand van deze feedback zijn de oplossingen uitgewerkt en is een keuze gemaakt.

Implementatiefase

Na goedkeuring van het management, kan men de voorstellen implementeren. Hiervoor moet men een projectplan opstellen met bijbehorende projectplanning. Hierbij moet men vier principes in gedachten houden:

- Het project moet gericht zijn op het resultaat. Wanneer doelstellingen onduidelijk zijn, kan het project mislukken.
- Na het opstellen van de planning moet men ook het project organiseren, coördineren en controleren.
- De voorkeur wordt gegeven aan korte voortgang rapportages in plaats van complexe rapportages.
- Degene die de oplossingen invoert, moet het belang van de planning begrijpen en zich hieraan houden.

Voor dit onderzoek zal de implementatiefase voornamelijk liggen bij de uitvoerende partij die het project zal implementeren bij goedkeuring. Deze partij zal een projectplan en planning opstellen die goedgekeurd moet worden door de directie van De Parnassia Groep. In hoofdstuk 7 is een projectplanning te vinden die gebaseerd is op eerdere projecten bij De Parnassia Groep.

7 Implementatieplan

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving hoe de implementatie van de oplossingen uit hoofdstuk 5 zal verlopen. Daarbij wordt een planning gegeven ter indicatie van het verloop. De ontwikkeling en implementatie van AIF en digitaal factureren worden gezien als twee aparte projecten. Als basis is een projectplan gebruikt van een gelijksoortig project binnen De Parnassia Groep.

7.1 Projectplan

Voordat De Parnassia Groep overgaat tot het implementeren van AIF en digitaal factureren, zal de directie eerst het voorstel moeten beoordelen. Het voorstel zullen zij onder andere beoordelen aan de hand van de resultaten van dit onderzoek. Het neemt enkele maanden in beslag voordat een besluit wordt gemaakt. Wanneer de directie besluit het voorstel te implementeren, zal contact opgenomen worden met de leverancier die het project zal uitvoeren. In overleg zal de leverancier een projectplan opstellen met daarin onder andere een beschrijving van het project, de verantwoordelijkheden, de randvoorwaarden, de op te leveren onderdelen en uiteraard een planning. Het projectplan zal door beide partijen worden ondertekend.

7.2 Planning

Hoewel de leverancier zelf een planning zal opstellen, is het mogelijk om een globale planning te geven van het implementeren. In hoofdstuk 5 staat beschreven dat het implementeren en invoeren van AIF ongeveer twee a drie maanden duurt en de aanpassing van SAP, zodat facturen automatisch digitaal verstuurd worden, één a twee maanden duurt. Het gehele project neemt daardoor drie a vijf maanden in beslag. Dit is echter wanneer de afspraken en wensen van beide partijen vast staan. Vooraf moet men eerst nog een projectplan opstellen. Om een goede indicatie te geven, is er voor gekozen om het project te starten in januari 2014. De planning is te vinden in tabel 2.

7.3 Toelichting planning

In de planning worden verschillende soorten testen benoemd. Bij de systeemtest en technische test controleert de leverancier of de implementatie voldoet aan de overeengekomen technische en functionele specificaties. Bij de functionele en gebruikers acceptatietest controleert De Parnassia Groep of de opgeleverde applicaties voldoen aan de wensen en of de applicatie goed functioneert. De leverancier levert scenario's aan om het functioneren van de applicatie goed te kunnen testen.

Verder wordt in de planning gesproken over een introductie aan de eindgebruikers. Hierbij is het verstandig om een top-down benadering toe te passen. Functioneel Beheer introduceert het nieuwe proces aan de debiteurenadministratie en de zorgbedrijfcontrollers, de controllers geven een voorlichting aan de managers onder hen en de managers introduceren het proces aan de invoerders. Er wordt als het ware bovenaan in de top begonnen en naar beneden toe verspreid.

Activiteit	Wie	Startdatum	Einddatum
Adobe Interactive Form			
Opstellen, beoordelen en ondertekenen projectplan en planning	Leverancier / PG	6 jan 2014	3 feb 2014
Ontwikkelen AIF	Leverancier	3 feb 2014	7 apr 2014
Implementatie AIF in omgeving PG	Leverancier	7 apr 2014	14 apr 2014
Integratie AIF met netwerk/intranet in omgeving PG	Leverancier / PG	7 apr 2014	14 apr 2014
Inrichten / integratie SAP op aansluiting met AIF	Leverancier / PG	7 apr 2014	14 apr 2014
Systeemtest / technische test AIF	Leverancier	15 apr 2014	16 apr 2014
Functionele acceptatietesten	PG	17 apr 2014	24 apr 2014
Gebruikers acceptatietesten	PG	25 apr 2014	2 mei 2014
Instructie gebruikers	PG	25 apr 2014	5 mei 2014
Ontwikkeling rapportage transacties in SAP	PG	25 apr 2014	28 apr 2014
Verwerking feedback gebruikers	Leverancier	15 apr 2014	5 mei 2014
Volledig overstappen en in gebruik nemen van AIF	Leverancier / PG	5 mei 2014	5 mei 2014
Overdracht functioneel/applicatie beheer	Leverancier	5 mei 2014	9 mei 2014
Nazorg	Leverancier	5 mei 2014	23 mei 2014
Digitaal Factureren			
Opstellen, beoordelen en ondertekenen projectplan en planning	Ordina / PG	7 apr 2014	5 mei 2014
Ontwikkelen digitaal factureren	Ordina	5 mei 2014	2 juni 2014
Aanpassen SAP in omgeving PG	Ordina	2 juni 2014	9 juni 2014
Systeemtest / technische test digitaal factureren	Ordina / PG	10 juni 2014	11 juni 2014
Functionele acceptatietesten	Ordina	11 juni 2014	18 juni 2014
Gebruikers acceptatietesten	PG	18 juni 2014	25 juni 2014
Instructie gebruikers	PG	18 juni 2014	25 juni 2014
Verwerking feedback gebruikers	PG	11 juni 2014	30 juni 2014
Volledig overstappen en in gebruik nemen van digitaal factureren	Ordina	30 juni 2014	30 juni 2014
Overdracht functioneel/applicatie beheer	Ordina / PG	30 juni 2014	4 juli 2014
Nazorg	Ordina	30 juni 2014	11 juli 2014

Tabel 2: Planning implementatie AIF en Digitaal factureren

8 Kosten – baten analyse

In dit hoofdstuk zal worden beschreven of de kosten van de investering voor het project afwegen tegen de baten die de investering zal leveren. De kosten en opbrengsten zijn gebaseerd op schattingen.

8.1 Kosten - baten analyse

Een kosten - baten analyse is een analyse waarbij de kosten van een investering worden afgewogen tegenover de baten die een investering zal opleveren. Wanneer de baten groter zijn dan de kosten, zal een onderneming sneller de investering uitvoeren.

Kosten

Het invoeren van de voorgestelde oplossingen zal bij De Parnassia Groep de volgende kosten met zich meebrengen:

- Adobe Interactive Form:	€ 15.000
- Digitaal factureren (aanpassing van SAP):	<u>€ 8.000</u>
- Totaal:	€ 23.000

De Parnassia Groep zal deze kosten terugzien als cash outflow. Echter men zal ook nog het nieuwe proces moeten introduceren binnen de organisatie. Dit kan volgens de voorgestelde top-down benadering uit paragraaf 7.3. Aangezien deze introductie eenmalig is en niet tot extra cash outflow leidt, zijn deze kosten buiten beschouwing gebleven in deze kosten - baten analyse.

Verder is bekeken of er een maximaal bedrag zit aan wat de investering mag kosten, zodat hier rekening mee gehouden kan worden. Dit blijkt niet het geval, zolang de kosten afwegen tegen de baten.

Omschrijving	Bedrag
<i>Investering</i>	
Kostenbesparing	€ 25.284
Kosten van de investering	€ 23.000
Opbrengst	€ 2.284

Tabel 3: Kostenbesparing versus investeringskosten

Baten

Uit hoofdstuk 5 is gebleken dat de oplossingen samen een totaal van 0,6321 FTE zal besparen. Jaarlijks betaalt De Parnassia Groep € 40.000 aan salariskosten voor een medewerker van de debiteurenadministratie. De investering zal daardoor jaarlijks € 25.284 (€ 40.000 * 0,6321) opleveren. In tabel 3 is een overzicht te zien van de opbrengsten en kosten van de investering. Met deze gegevens kan men de Return of Interest (ROI) berekenen. De ROI geeft de terugverdiendtijd van een investering aan. Men berekent deze door de baten van een investering te delen door de kosten. De uitkomst van deze berekening is 1,099 (109,9 procent), wat inhoudt dat de investering zich per jaar met 109,9 procent terugverdiend.

Jaarlijks terugkerende kosten

De voorgestelde oplossingen brengen jaarlijks enkele kosten met zich mee. De kosten zijn overzichtelijk weergegeven in tabel 4. Het gaat hierbij om de volgende kosten:

- Jaarlijkse bijeenkomst: Het organiseren van een jaarlijkse bijeenkomst zoals beschreven staat in paragraaf 5.6, zal kosten met zich meebrengen in de vorm van loonkosten en reiskosten. Per persoon zal ongeveer twee uur nodig zijn (inclusief reistijd) met een geschat uurtarief van € 25. De reiskosten worden geschat op € 20 per persoon. Verwacht wordt dat ongeveer de helft van de invoerders (125 invoerders) hier gebruik van zullen maken. In totaal zal dit € 8.750 kosten. Hoewel tegenover deze kosten maar een kleine FTE besparing staat (0,083 FTE), wordt er wel geluisterd naar de invoerders. Hiermee wordt de onvrede onder de invoerders grotendeels aangepakt. Dit is niet uit te drukken in opbrengsten, maar wel erg belangrijk.
- Kosten voor onderhoud, ontwikkeling en beheer zullen volgens Functioneel Beheer jaarlijks € 1.000 bedragen.
- Investeringskosten in software worden binnen De Parnassia Groep in vijf jaar afgeschreven. Dit brengt de jaarlijkse afschrijvingskosten op € 4.600.
-

Omschrijving	Bedragen
Jaarlijkse kostenbesparing	€ 25.284
Jaarlijkse bijeenkomst	€ 8.750
Onderhoud, beheer & ontwikkeling software	€ 1.000
Afschrijvingskosten	€ 4.600
Jaarlijkse kosten	€ 14.350
Jaarlijkse opbrengst	€ 10.934

Tabel 4: Jaarlijkse opbrengst investering

In totaal zijn de jaarlijks terugkerende kosten € 14.350. De voorgestelde oplossingen zullen hierdoor jaarlijks € 10.934 opleveren. Na vijf jaar stijgen de opbrengsten naar € 15.534, omdat de investering dan is afgeschreven. Mocht men beslissen de jaarlijkse bijeenkomsten niet te doen, dan stijgen de opbrengsten nog eens met € 8.750.

9 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk volgen de conclusie en aanbevelingen die zijn voortgekomen uit het onderzoek.

9.1 Conclusie

Voor deze scriptie is onderzocht hoe de efficiency en beheersing van het facturatieproces op de afdeling debiteuren verbeterd kan worden. Door de toepassing van het COSO model zijn de knelpunten die de efficiency belemmeren geïdentificeerd, beoordeeld en gerangschikt op prioriteit. De meeste knelpunten worden veroorzaakt door het indienen van facturatieverzoeken via Excel bestanden. Door de Excel bestanden moet men dezelfde gegevens tweemaal handmatig invoeren. Facturatieverzoeken via de Excel bestanden worden regelmatig foutief ingediend. Daarnaast vormen de Excel bestanden een aparte administratie, waardoor men per kwartaal de bestanden moet controleren op verschillen en moet archiveren. Tenslotte zijn invoerders van mening dat zij weinig ondersteuning krijgen bij het indienen van facturatieverzoeken en het is ook onduidelijk hoeveel invoerders er actief zijn. De Parnassia Groep kan de efficiency en beheersing verbeteren door de Excel bestanden te vervangen, waardoor het proces minder stappen bevat en een eenmalige invoer mogelijk is.

9.2 Aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat Adobe Interactive Form is beste optie is om de Excel bestanden te vervangen. Dit zijn formulieren waarbij men velden verplicht kan stellen en kan koppelen aan de stamdata van SAP. Hierdoor worden volledige facturatieverzoeken gegarandeerd en het aantal foutieve facturatieverzoeken wordt minder. Daarnaast komen de facturatieverzoeken direct in SAP terecht, waardoor de debiteurenadministratie alleen nog het verzoek moet controleren, de debiteur moet selecteren en de omschrijvingen moet aanpassen. Hierdoor is er sprake van een eenmalige invoer met het vier ogen principe. Het is ook mogelijk om de verkoopmodule van SAP zo aan te passen dat deze automatisch facturen opstelt en digitaal verzendt bij herkenning van een e-mailadres. Men zal wel eerst moeten nagaan of debiteuren hiervoor open staan. Verder dienen invoerders meer ondersteuning te ontvangen. Dit gebeurt door middel van een intake gesprek wanneer zij de bevoegdheid ontvangen om facturatieverzoeken te dienen. Daarnaast kan de debiteurenadministratie jaarlijks een bijeenkomst organiseren waar veel voorkomende fouten en ervaringen worden besproken.

Het doorvoeren van Adobe Interactive Form en digitaal factureren van facturen leidt ertoe dat er minder personeel nodig is binnen de debiteurenadministratie. Doordat invoerders moeten inloggen om AIF te gebruiken, zal geregistreerd worden welke invoerders actief zijn. De betrokken medewerkers en het aantal stappen binnen het proces zijn verminderd, waardoor het proces beter te beheersen is. Sturing richting gestelde doelen wordt hierdoor gemakkelijker. Doordat er minder personeel nodig is, dalen de loonkosten. Daarnaast is de kans op foutieve facturen kleiner en ontvang de klant zijn factuur eerder, waardoor De Parnassia Groep eerder het geld ontvangt. Tenslotte hebben de zorgbedrijfcontrollers een betrouwbaarder beeld van hun zorgbedrijf, omdat de kwaliteit van de facturen en daardoor de cijfers verbeterd is.

Literatuurlijst

Literatuurlijst:

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise Risk Management: Integrated Framework*. Geraadpleegd op <http://ebookbrowse.com/erm-coso-application-techniques-pdf-d123442091>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Risico management van de onderneming: Geïntegreerd raamwerk*. Geraadpleegd op http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecSummary_Dutch-rev-juni06.pdf

Hammer, M. (1990) *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. President and Fellows of Harvard College, Harvard Business Case

Hoogland, W. & Dik, R. (2006). *Rapport over Rapporteren* (vijfde druk). Groningen/Houten, Nederland: Wolters - Noordhoff bv

Horngern, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M.V., & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting: A managerial emphasis* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International

Ramaekers, S. & Otten, J. (1996), *Business Process Redesign: Een sprong vooruit* (Controlling in de praktijk; 16). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen

Snijder, J. & Groot, T. de. (2009). *Ondernemen met informatie: Informatiekunde* (zevende druk). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv

Stel prioriteiten: welke risico's zijn het belangrijkste? Geraadpleegd op <http://www.leren.nl/cursus/management/risicomanagement/prioriteiten-stellen.html>

Verhagen, K. (2005). *Datawarehousing: Een inleiding*. Amsterdam: Pearson Addison Wesley

Wijk, J. van. (2007). *Succesvol afstuderen: Praktijkgericht onderzoek in het hbo*. Groningen: Wolters Noordhoff

Achtergrond informatie:

<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/toelating-zorginstellingen> - Informatie over de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi)

http://www.eleos.nl/Zorgaanbod/Behandeling/Behandeling_volwassenen - Informatie over ambulante en klinische zorg

De Parnassia Groep (2011). *Maatschappelijk verslag 2010 & 2011*. Opgehaald van <http://www.parnassiagroep.nl/over-pbg/jaarverslagen-PBG>

De Parnassia Groep (2013). *Interne documenten en gegevens*. Opgehaald van het intranet van De Parnassia Groep

Dorr, D. (2001). *Presteren met processen*. Deventer: Kluwer - Nuttige informatie over procesbeschrijvingen en waarop gelet moet worden

Jans, E.O.J. (1994). *Grondslagen van de administratieve organisatie deel B*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie – Nuttige informatie over procesbeschrijvingen en waarop gelet moet worden

John Reh, F. *Key Performance Indicators (KPI)*. Opgehaald van <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> - Informatie over Key Performance Indicators

John Reh, F. *Pareto's Principle – The 80-20 Rule*. Opgehaald van <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm> - Informatie en uitleg over het Pareto principe

Kauffeld, A., Cosijnse, J. (2008). *Het financiële proces optimaliseren met behulp van Adobe Interactive Forms*. Powerpoint presentatie bij Universiteit Utrecht

<http://www.ordina.com/over-ordina/profiel.aspx> - Informatie over bedrijfsprofiel van Ordina

Nap, C. (2012). AutomatiseringGids. *SAP doet cloudstrategie uit de doeken*. Geraadpleegd op <http://www.automatiseringgids.nl/nieuws/2012/42/sap-doet-cloudstrategie-uit-de-doeken> – Introductie van SAP NetWeaver Portal

<http://www.nza.nl/> - Informatie over Nederlandse Zorgautoriteit

<http://www.nza.nl/zorgonderwerpen/dossiers/dbc-dossier/> - Informatie over Diagnose Behandel Combinatie

<http://scn.sap.com/community/netweaver-portal> - Uitleg over SAP NetWeaver Portal

<http://scn.sap.com/docs/DOC-22981> - Uitleg over SAP NetWeaver Portal

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81027NED&D1=0-2,12-14&D2=0-2&D3=0&D4=a&HDR=G3,G2,G1&STB=T&VW=T> – Cijfers van CBS over het gebruik van zorgvoorzieningen in 2010 en 2011

http://www.tno.nl/content.cfm?context=overtno&content=overtno&item_id=30 – Informatie over Toegepast - Natuurwetenschappelijk Onderzoek

Bijlagen

Bijlage 1 – Toename gebruik zorgvoorzieningen 2010 – 2011

				Perioden ↓	2010			2011		
				Cijfersoort ↓	Percentages/aantallen			Percentages/aantallen		
Onderwerpen ↗				Persoonskenmerken ↑	Totaal	Mannen	Vrouwen	Totaal	Mannen	Vrouwen
Contact met huisarts	Contact in afgelopen 12 maanden	% Personen met minimaal 1 contact	%		72,3	67,6	77,0	72,0	67,2	76,8
		Gemiddeld aantal contacten (bevolking)	aantal		4,2	3,6	4,8	4,3	3,6	5,1
		Gemiddeld aantal contacten (patiënt)			5,9	5,4	6,3	6,0	5,4	6,6
Contact met specialist	Contact in afgelopen 12 maanden	% Personen met minimaal 1 contact	%		37,8	35,3	40,3	39,0	35,5	42,5
		Gemiddeld aantal contacten (bevolking)	aantal		2,3	2,2	2,5	2,2	2,0	2,5
		Gemiddeld aantal contacten (patiënt)			6,2	6,1	6,3	5,7	5,6	5,8

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 20-3-2013

Bron: CBS StatLine – gegevens 2010 & 2011

Bijlage 2 – Werkgebied De Parnassia Groep



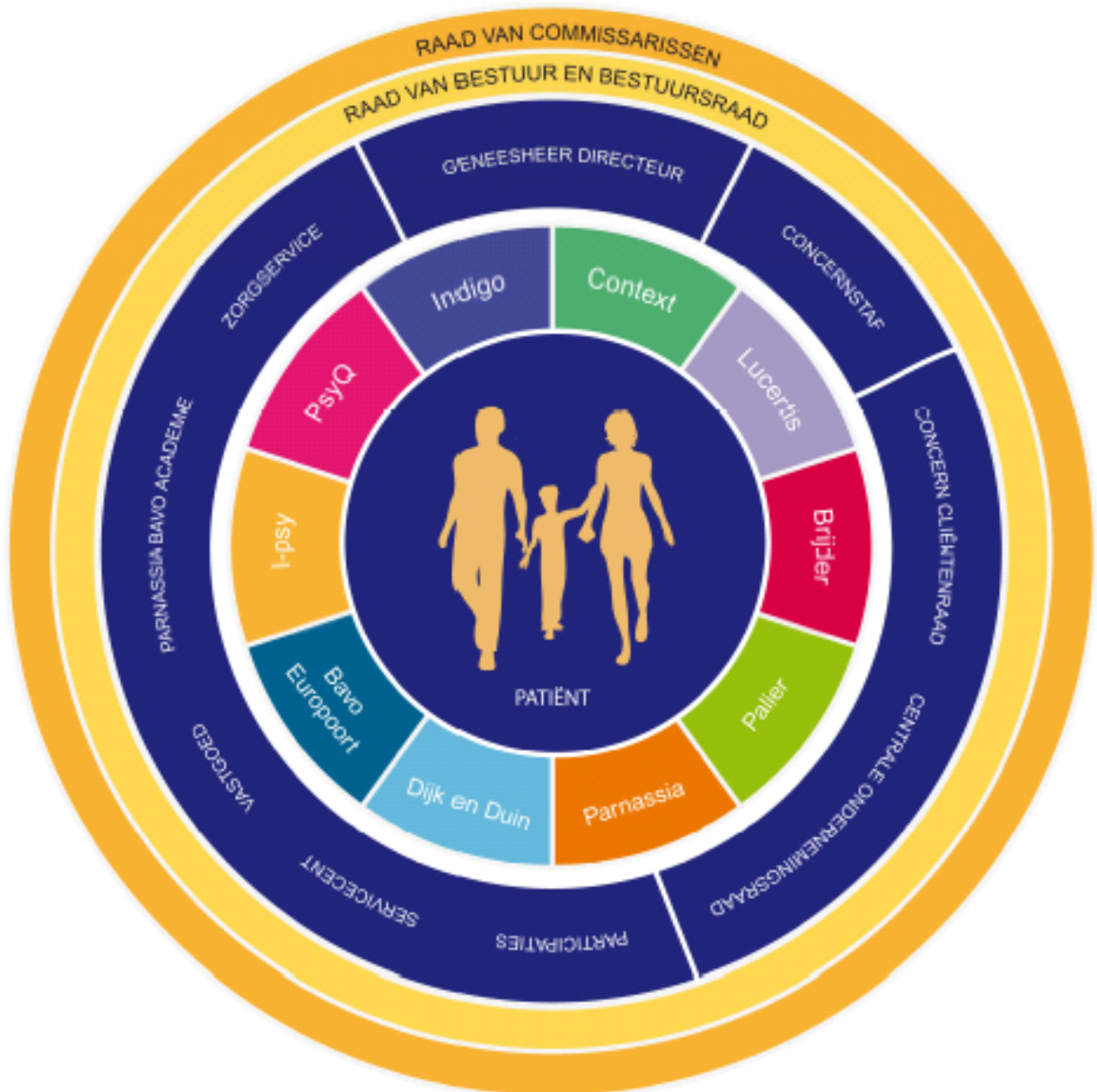
Bron: Website De Parnassia Groep - werkgebied

Bijlage 3 – Deelnemingen Parnassia Participaties BV

Bedrijf	Branche	Belang	Sinds
<i>Sector: Zorg - organisaties die zorg bieden aan cliënten</i>			
Mirage Minnesota Company BV	Verslavingszorg	60%	jun 2011
<i>Sector: Organisaties voor innovaties op het gebied van e-health</i>			
Presenze BV	E-health-portal voor werkgevers	65%	nov 2011
<i>Sector: Leveranciers van ondersteunende diensten</i>			
Careway BV	ICT-applicaties	51%	dec 2007
Paxtil BV	ICT-beheer	60%	dec 2001

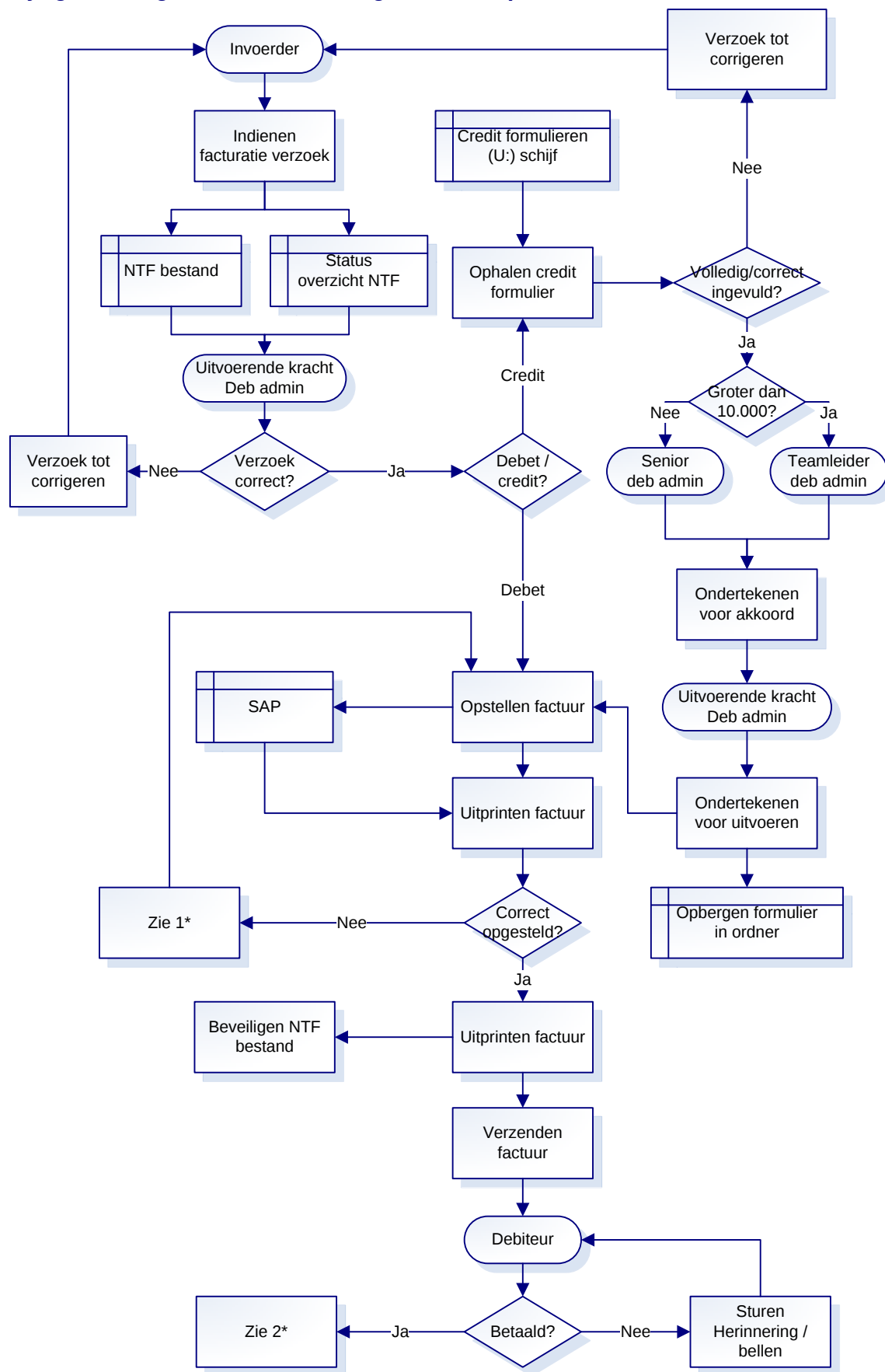
Bron: Interne documenten De Parnassia Groep

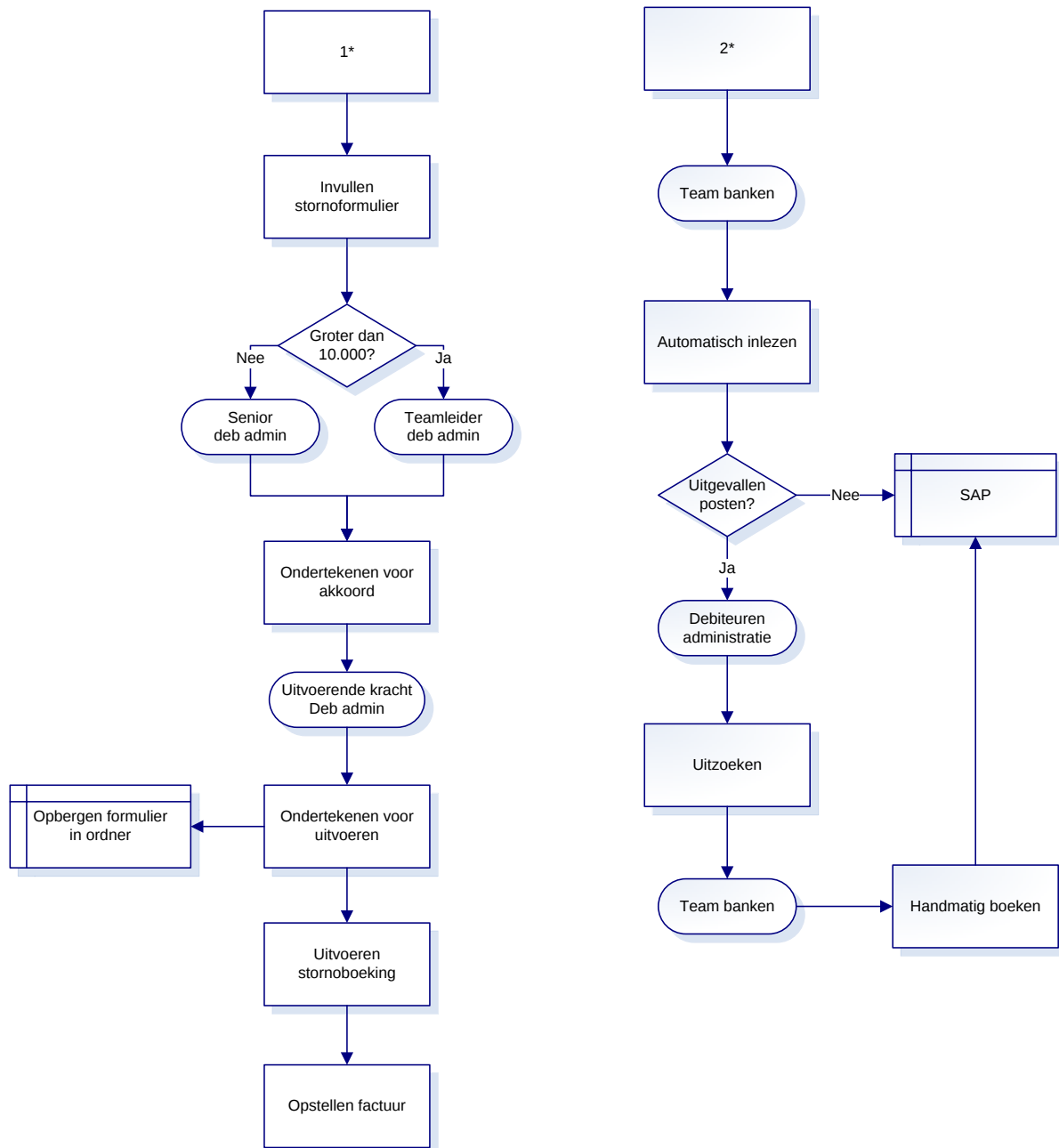
Bijlage 4 – Organisatiestructuur De Parnassia Groep



Bron: Maatschappelijk verslag 2011 De Parnassia Groep

Bijlage 5 – Gegevensstroom huidige facturatieproces





Bijlage 6 – voorbeeld verzoek medische gegevens



Retouradres: Postbus 69308 1060 CJ, Amsterdam

I-PSY

t.a.v. mevrouw

Van Limburg Stirumlaan 2

5037 SK Tilburg

Postbus 69308
1060 CJ Amsterdam

Tel: 088 - 101 17 20
Fax: 088 - 101 17 30

Datum: 20 februari 2012

Betreft: Verzoek om medische gegevens

Referentie:

Burgerservice nr:

Bijlage(n): Vragenformulier

23 FEB. 2012

Betreft:

Geachte collega,

Bovenstaande cliënt heeft bij de gemeente een voorziening aangevraagd in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De gemeente heeft de MO-zaak gevraagd deze aanvraag te onderzoeken. Na dit onderzoek geeft de MO-zaak een advies aan de gemeente.

Om een juiste afweging te kunnen maken zouden wij van u graag aanvullende informatie ontvangen over de medische situatie van deze cliënt.

Dhr. heeft ons toestemming gegeven u te benaderen. Een kopie van het toestemmingsformulier is bijgevoegd.

Kunt u bijgaande vragenlijst invullen en aan ons retour sturen? U kunt de informatie ook faxen naar nummer 088 - 101 17 30.

Mogelijk worden deze vragen in specialistenbrieven al beantwoord. In dat geval ontvangen wij daarvan ook graag een kopie.

In het belang van de cliënt verzoeken wij u vriendelijk dit binnen twee weken te doen. Wij zijn voor de afhandeling van de aanvraag gebonden aan wettelijke termijnen.

Indien het niet mogelijk is om binnen deze termijn te antwoorden dan vernemen we dat graag van u.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Mw.

Namens de Medisch adviseur van de MO-zaak

www.mo-zaak.nl

Bijlage 7 - Uitleg NTF bestand

De NTF bestanden zijn te vinden op de (U:) schijf. De NTF bestanden zijn gedeeld, wat inhoudt dat er meerdere mensen tegelijk in kunnen werken. De kolomkoppen zijn aangegeven met een kleur, waarbij elke kleur zijn eigen functie heeft. Blauwe cellen met witte letters worden ingevuld door invoerders van de zorgbedrijven. Blauwe cellen met zwarte letters vult Excel automatisch in aan de hand van ingevoerde gegevens. De oranje cellen zijn bestemd voor de debiteurenadministratie. De cellen met witte letters moeten worden ingevoerd en aan de hand van deze invoer vult Excel de cellen met zwarte letters automatisch in.

Gezien de grootte van een NTF bestand, kan het NTF niet in zijn geheel getoond worden. Daarom zijn de afbeeldingen in stukken geknipt. Per onderdeel zullen de velden toegelicht worden.

Status Facturatie- verzoek	Factuur regel	Ingevoerd door:	Tel. Nr. Mede- werker	Datum Facturatie- verzoek	Debiteuren- nummer	Debiteurennaam	Tel. Nr. Debiteur	T.a.v.	Factuuradres	Postcode	Woonplaats
verwerkt	26	L van Es	088-	1-okt-12	209552	Van Genderen Logopedie		Mevr. S. van G	Westzandijk 63	3221 AW	Hellevoetsluis

Status facturatieverzoek: Deze cel geeft de mogelijkheid om drie opties te kiezen, namelijk “open”, “verwerkt” en “openstaande vraag”. Wanneer een invoerder de regel heeft ingevuld, zet hij of zij deze cel op “open”. Als een medewerker van de debiteurenadministratie van mening is dat er onderdelen niet volledig of juist zijn, kan hij dat in de “opmerkingen” cel aangeven (zie volgende pagina). Vervolgens zet hij de status op “openstaande vraag”. Na beantwoording wordt de status weer gezet op “open”. Wanneer de debiteurenadministratie de factuur heeft verwerkt en verzonden, wordt de status gewijzigd naar “verwerkt”. Deze cel is gekoppeld aan het Statusoverzicht NTF. Meer hierover in paragraaf 3.4.

Factuurregel: Deze kolom is oplopend genummerd waaruit duidelijk wordt wanneer meerdere regels voor één factuur gebruikt worden. Verder wordt de factuurregel gebruikt ter verwijzing naar specificaties. Meer hierover bij de toelichting over de cel “specificaties”.

De overige cellen hebben betrekking op de gegevens van de invoerder en debiteur.

Omschrijving op factuur	Order-nummer	Kosten-plaats	Artikel-code	Groot-boekrek	Naam Client	Straatnaam + nr Client	Postcode Client	Woonplaats Client	Geboorte-datum Client	BSII Client	Speci-ficatie	Opmerkingen
Nota huur kantoorruimte Vliet 2, Hellevoetsluis 4e kwartaal 2012		143102	5000	837000							nee	12/09 HB: Kan nog niet gefactureerd worden ivm 21% BTW.

Omschrijving factuur: In deze cel moet een nauwkeurige beschrijving worden gegeven van wat er gefactureerd wordt. In de omschrijving dient te worden verwezen naar de BTW beslisboom die in gebruik is binnen De Parnassia Groep. De BTW beslisboom is in het leven geroepen om het voor invoerders/debiteurenadministratie duidelijk te maken welke artikelcode/BTW percentage van toepassing is. Een afbeelding van de BTW beslisboom is te vinden in bijlage 8.

Ordernummer of kostenplaats: Ordernummer wordt gebruikt wanneer de factuur moet worden geboekt op een order. Bij een order is en bestelling aangemaakt in SAP. De kostenplaats geeft aan voor welke afdeling de opbrengst is. Hoewel men het in de NTF bestanden 'kostenplaats' heeft genoemd, is de benaming binnen SAP 'profit center'. In principe zijn ze hetzelfde, echter bij kosten hoort een kostenplaats en bij opbrengsten een profit center.

Artikelcode: de artikelcode geeft aan om welk product/dienst het gaat. De artikelcodes zijn terug te vinden op de (U:) schijf en in de BTW beslisboom. Door het invoeren van een artikelcode wordt automatisch de grootboekrekening ingevuld in de volgende kolom. Op deze rekening moet de factuur geboekt worden.

Lichtblauwe cellen: De lichtblauwe cellen zijn alleen in gebruik wanneer het gaat om medische inlichtingen. Hierin komen de gegevens te staan van de cliënt.

Specificatie: In deze cel moet de invoerder aangeven of er een specificatie van de factuur aanwezig is. De benaming van de specificatie is gerelateerd aan de factuurregel. Zo wordt aan de specificatie de volgende naam gegeven; factuurregel – debiteurennaam. Zo kan de debiteurenadministratie de specificatie terugvinden. De specificaties zijn terug te vinden op de (U:) schijf.

Opmerkingen: Deze cel geeft aan wanneer er onduidelijkheden zijn aan de facturatieverzoeken. Ook geeft men hierin aan wanneer er contact is geweest met de invoerder over de ontbreken. Wanneer een facturatieverzoek te lang open staat, wordt de informatie in deze cel gebruikt voor managementinformatie.

Debet-/Credit	Nettobedrag	BTW (0%/ 6%/ 19%/ 21%)	BTW bedrag	Factuur-bedrag	Verwerkte Nettobedrag	Nog te factureren nettobedrag	Verwerkt door:	Factuur-datum	Factuur-nummer	Doorlooptijd facturatie-verzoek
Debet	€ 276,00	0%	€ 0,00	€ 276,00	€ 276,00	€ 0,00	H Brak	1-okt-12	2900016884	0

Debet/credit: Deze cel geeft aan of het om een debet of creditfactuur gaat.

Bedrag: De volgende kolommen geven aan om welk bedrag het gaat. De invoerder dient zelf in te voeren om welk nettobedrag (exclusief BTW) het gaat. Het BTW percentage, het BTW bedrag en het factuurbedrag worden automatisch ingevuld. Het BTW percentage is gekoppeld aan de gekozen artikelcode. Het is de taak van de debiteurenadministratie om te controleren aan de hand van de contracten van projecten / hun kennis of het juiste BTW percentage is gehanteerd.

De oranje cellen geven aan welke medewerker van de debiteurenadministratie de factuur heeft verwerkt, wat de factuurdatum en het factuurnummer is.

Doorlooptijd facturatieverzoek: Deze kolom geeft aan hoeveel dagen er tussen het indienen van het facturatieverzoek en het genereren van de factuur zit (factuurdatum minus datum facturatieverzoek). Dit gegeven wordt gebruikt voor managementinformatie.

Bijlage 8 – BTW beslisboom

BTW BESLISBOOM

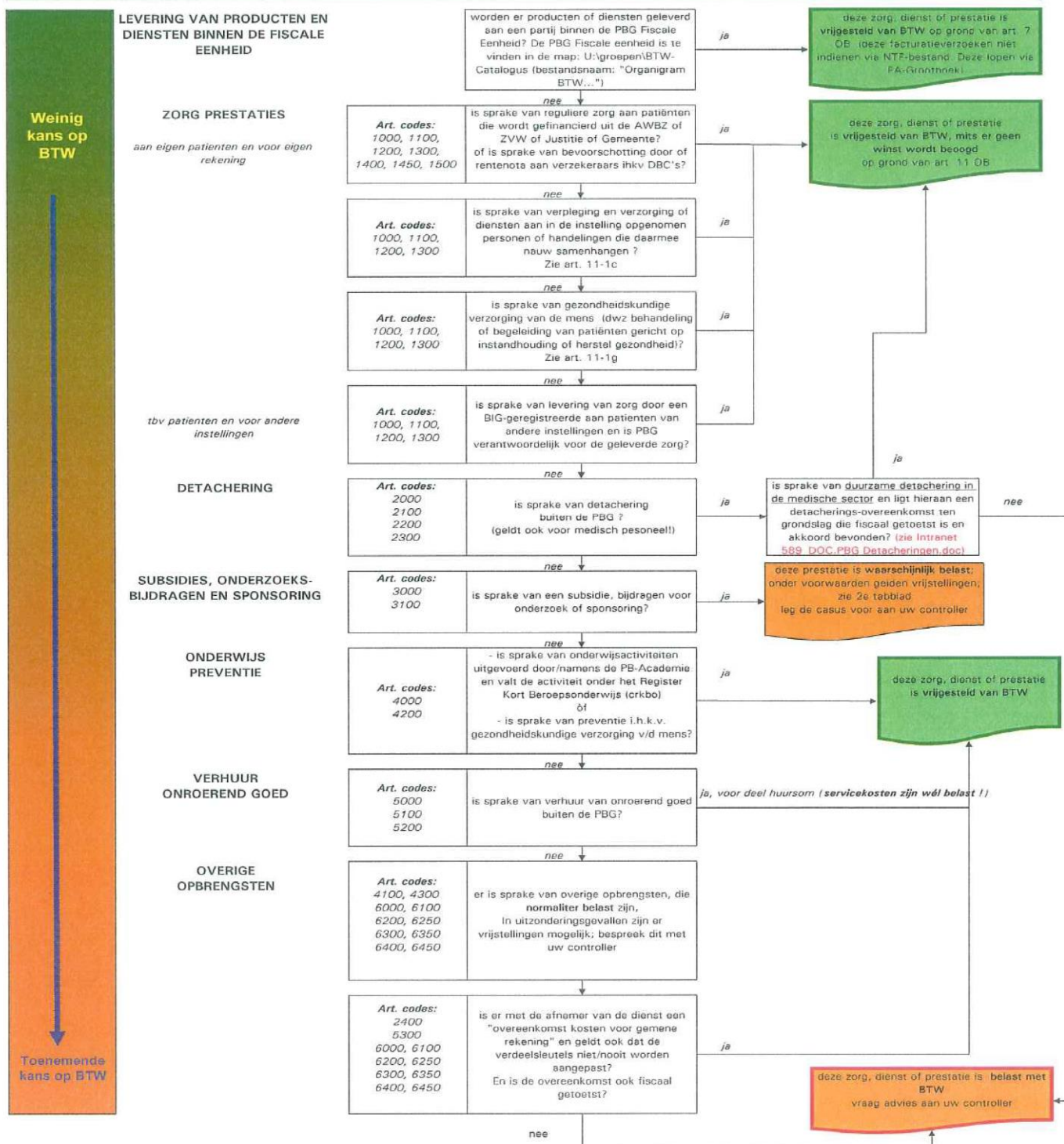
LET OP!! De invoerders van de zorgbedrijven dienen bij het indienen van facturatieverzoeken ondubbelzinnig in de factuumschrijving aan te geven welke prestatie er geleverd is. Daarbij moet er in de factuumschrijving minimaal één term worden opgenomen die refereert naar de BTW beslisboom. Met deze aanvulling is elke facturatieverzoek veel helderder en wordt voor een ieder (intern/extern) duidelijk welke prestatie is geleverd en naar welke vrijstelling in de BTW-beslisboom wordt verwezen. Hiermee wordt tevens aanzienlijk bevorderd dat de communicatie en samenwerking tussen SC-debiteuren en (zorg-)bedrijven soepel verloopt; immers de vragen en discussies over individuele facturatieverzoeken kan hierna tot een minimum worden beperkt. Eventueel kan de opmerkingen-kolom in het excelbestand NTF worden gebruikt voor dergelijke toelichtingen.

Voorbeelden van factuumschrijvingen:

Voorbeeld 1: "(Voor u) Geleverde zorg-activiteit, bestaande uit: ..."

Voorbeeld 2: "Geleverde preventie-activiteit: ..."

Voorbeeld 3: "Geleverd onderwijs: ..."



Bron: Interne documenten De Parnassia Groep

Bijlage 9 - NTF Statusoverzicht

Totaal statusoverzicht NTF-facturatie				Facturatieverzoeken ingediend tot: 28-02-2013		
Verantw.	BdNr	Naam van bedrijf	Totaal open	Totaal verwerkt	Totaal openstaande vraag	Opmerkingen
Mariëlle	10	Parnassia Bavo Groep B.V.	0	0	0	
	150	Mirage	0	0	0	
Hendrik	200	PBG Zorg Holding B.V.	0	25	0	
Dave	210	Bavo Europoort B.V.	1	29	0	
Hendrik	214	Lucertis B.V.	0	35	0	
Mariëlle	220	Parnassia B.V.	0	22	3	
Dave	230	Brijder Verslavingszorg B.V.	0	30	0	
Mariëlle	240	PsyQ Beheer B.V.	0	0	0	
Dave	250	Palier B.V.	0	34	0	
Hendrik	260	Dijk en Duin B.V.	0	16	0	
Dave	270	i-psy Holding B.V.	0	1	0	
Hendrik	280	Zorg Service PBG B.V.	0	64	7	
Hendrik	330	PBG Vastgoed Beheer	1	48	0	
Dave	2710	i-psy Amsterdam B.V.	0	4	0	
Dave	2720	i-psy Utrecht B.V.	0	3	0	
Dave	2730	i-psy Den Haag B.V.	1	27	0	
Dave	2740	i-psy Rotterdam B.V.	0	0	0	
Dave	2750	i-psy Noord Holland B.V.	0	13	0	
Dave	2760	i-psy Tilburg B.V.	0	9	0	
Dave	2770	i-psy Almere B.V.	0	0	0	
Dave	2790	i-psy De Jutters B.V.	0	0	0	
Mariëlle	4001	PsyQ Amsterdam B.V.	1	3	0	
Mariëlle	4002	PsyQ Almere B.V.	0	0	0	
Mariëlle	4006	PsyQ Goes B.V.	0	2	0	
Mariëlle	4007	PsyQ Haarlem B.V.	0	0	0	
Mariëlle	4008	PsyQ Leiden B.V.	0	1	0	
Mariëlle	4009	PsyQ Utrecht B.V.	7	18	0	
Hendrik	4010	PsyQ Alkmaar B.V.	0	31	0	
Mariëlle	4011	PsyQ Den Bosch B.V.	0	0	0	
Mariëlle	4012	PsyQ Brabant-Zeeland B.V.	1	6	0	
Dave	4014	PsyQ Rijnmond B.V.	4	53	0	
Mariëlle	4015	PsyQ Haaglanden B.V.	0	111	2	
		Totaal	16	585	12	

Bijlage 10 – Voorbeeld creditformulier**CREDITERING FACTUUR**

Naam zorgbedrijf	:	214 Lucertis
Naam invoerder crediteringsverzoek	:	Winkel
Betreft factuurnummer	:	2900019060
Debiteurennummer	:	210984
Bedrag	:	€ 324,28

Reden van creditering :

ging niet akkoord met het uurtarief van mevrouw . Zij hanteren standaard vergoedingen. Creditnota voor 324,28 kan gemaakt worden. Nieuwe factuur is al ingevoerd.

De onderstaande regels dienen te worden ingevuld door de Debiteurenadministratie (SC)

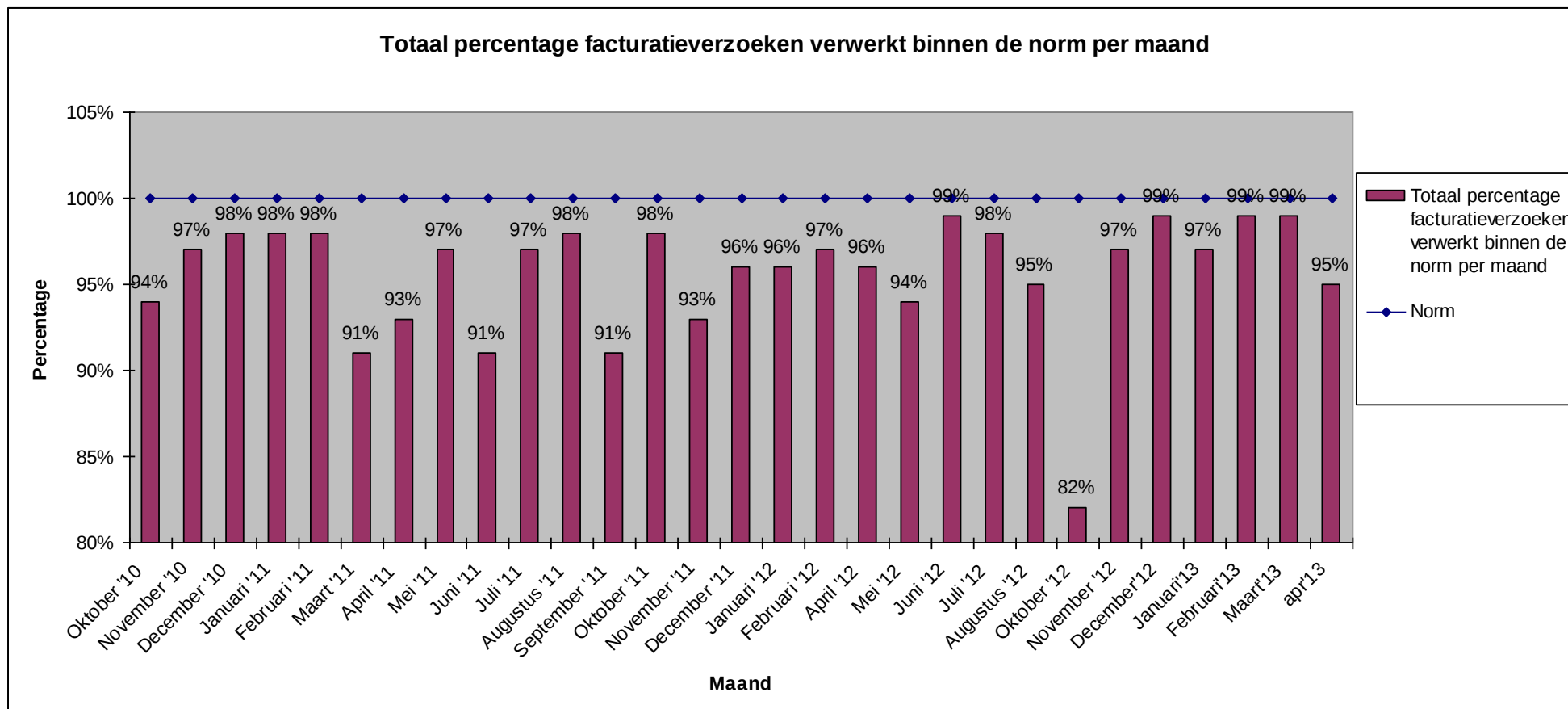
Akkoord Barbara / Mariëlle	:	_____ d.d. _____
Naam medewerker	:	_____
Paraaf medewerker	:	_____ d.d. _____

Bijlage 11 – Voorbeeld controle aansluiting van NTF op SAP

Bedrag SAP	Bedrag Controle	Opmerkin g bedrag	Kostenpla ats SAP	Kostenpla ats Controle	Opmerkin g kostenpla ats	Grootboek rekening SAP	Grootboek rekening controle	Opmerkin g grootboek rekening	BTW SAP	BTW controle	Opmerkin g BTW	Bedrijf SAP	Bedrijf Controle
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
-5000	€ 0,00		480003	0		838500	0		#N/B	#N/B		4010	0
-63,59	€ 0,00		480004	0		834000	0		-12,08	€ 0,00		4010	0
-63,59	€ 0,00		480004	0		834000	0		-12,08	€ 0,00		4010	0
-63,59	€ 0,00		480004	0		834000	0		-12,08	€ 0,00		4010	0

Bron: Interne documenten De Parnassia Groep

Bijlage 12 – Grafiek verwerkte facturatieverzoeken binnen de norm



Bron: Interne documenten De Parnassia Groep

Bijlage 13 – COSO Enterprise Risk Management Model



Bron: "Risico management van de onderneming. Geïntegreerd raamwerk"

Bijlage 14 – Hulpmiddelen beoordeling knelpunten

In deze bijlage zijn de hulpmiddelen te vinden die in gebruik zijn bij het beoordelen van de knelpunten binnen het facturatieproces van de overige opbrengsten.

Bijlage 14.1 – Kansklassen

Klasse	Kwalitatief	Eens per ...
6	Zeker	Dag
5	Bijna zeker	Week
4	Waarschijnlijk	Maand
3	Mogelijk	Kwartaal
2	Onwaarschijnlijk	Half jaar
1	Zelden	Jaar

De indeling van de kansklassen is gebaseerd op hoe vaak een knelpunt zich kan voordoen. Gebeurtenissen die dagelijks voorkomen verdienen daardoor een hogere score dan gebeurtenissen die maar eens per jaar voorkomen.

Bijlage 14.2 – Gevolgklassen

Klasse	Kwalitatief	Kwantitatief
5	Zeer belangrijk	0.8 - 1.0 FTE
4	Belangrijk	0.6 - 0.8 FTE
3	Gemiddeld	0.4 - 0.6 FTE
2	Klein	0.2 - 0.4 FTE
1	Onbelangrijk	0.0 - 0.2 FTE

Zoals staat aangegeven in paragraaf 4.2 onder het kopje “Risk Assessment”, kan men het gevolg uitdrukken in tijd, geld, kwaliteit of informatie. Het doel van dit onderzoek is om te kijken of het proces verder geautomatiseerd kan worden, waardoor hetzelfde werk verricht wordt met minder personeel, waarbij de kwaliteit behouden blijft. Om dit te kunnen bereiken, moet de tijd die men spendeert aan het proces verminderd worden. Om deze reden is gekozen om het gevolg uit te drukken in FTE. Hoe meer FTE een knelpunt in beslag neemt, hoe hoger de score is.

Hoofd FA ziet het liefste dat de debiteurenadministratie uit twee personen zal blijven bestaan. Dit houdt in dat er hooguit 1 FTE bespaard kan worden. Op deze voorkeur is de indeling van de gevolgklassen gebaseerd.

Bijlage 14.3 – Beoordelingsmatrix

↑ **Kans**

Zeker	6	12	18	24	30
Bijna zeker	5	10	15	20	25
Waarschijnlijk	4	8	12	16	20
Mogelijk	3	6	9	12	15
Onwaarschijnlijk	2	4	6	8	10
Zelden	1	2	3	4	5
	Klein	Redelijk	Gemiddeld	Belangrijk	Zeer belangrijk

Gevolg →

Aan de hand van de kansklasse en de gevolgklasse ontvangt elk knelpunt een score. Deze kan visueel gepresenteerd worden in een beoordelingsmatrix. Hiervoor is de beoordelingsmatrix in drie kleuren opgedeeld:

- Groen: Deze knelpunten hebben een lage score en het management kan deze knelpunten daardoor negeren.
- Oranje: Knelpunten in het oranje gebied hebben een hoge kans of een groot gevolg. Bij knelpunten met een hoge kans kan het management ervoor kiezen om de knelpunten te delen. Onder delen verstaat men het afsluiten van een verzekering of outsourcing (uitbesteding). Bij een groot gevolg zal het management maatregelen nemen om de gevolgen te beperken.
- Rood: Het management zal knelpunten in het rode gebied willen vermijden. Het management zal maatregelen moeten bedenken om de knelpunten zo veel mogelijk te beperken.

De verhouding van de gekleurde velden is afhankelijk van de acceptatiegraad. Bij een organisatie met een averse houding zal het rode gebied groter zijn dan bij een organisatie met een neutrale of zoekende houding. Aangezien De Parnassia Groep een averse houding heeft, is een groter gedeelte rood gekleurd.

Bijlage 15 – Toelichting op berekening gevolgen

In deze bijlage is de berekening te vinden van de gevolgen van de knelpunten. Hierbij is uitgegaan van 250 werkdagen per jaar en 36 uur per werkweek. De tijd die besteed wordt per handeling is in overleg met de medewerkers van de debiteurenadministratie bepaald. Deze tijden zijn bij benadering. Vorig jaar heeft de debiteurenadministratie 5.951 facturen opgesteld. Dit aantal is gebruikt als uitgangspunt bij de berekening van de gevolgen.

1. De debiteurenadministratie verliest veel tijd bij het opstellen van facturen aan dubbele of overbodige handelingen.

Voor dit knelpunt moet er een onderscheid gemaakt worden tussen medische inlichtingen en projecten. Dit vanwege het feit dat men voor projecten vaak meerdere factuurregels moet overtypen. Van de 5.951 facturen waren er ongeveer 2.600 facturen voor medische inlichtingen. Bij het overtypen van gegevens is meegerekend het aanpassen / toevoegen van de positienotitie en grootboek referentie.

Overtypen van NTF naar SAP

- 2.600 medische inlichtingen * 5 min = 13.000 min
- 3.351 projecten * 10 min (5 a 15 min) = 33.510 min
- 13.000 + 33.510 = 46.510 min
- 46.510 / 60 min / (36 / 5) = 108 werkdagen
- 108 dagen / 250 dagen = 0,423 FTE

Aanvullen en beveiligen van de NTF bestanden na verwerking van het facturatieverzoek

- 5951 facturen * 1,5 min = 8.926,50 min
- 8.926,50 min / 60 min / (36 / 5) = 20,66 werkdagen
- 20,66 dagen / 250 dagen = 0,084 FTE

Opzoeken van debiteurennummer

- 70% van de gevallen = 5.951 * 0,70 = 4.166 facturen
- Bij 50% hiervan worden de verschillende bronnen geraadpleegd voor debiteurennummer = 4.166 * 0,5 = 2.083 * 2 min = 4.166 min
- 4.166 min / 60 min / (36 / 5) = 9,64 werkdagen
- 9,64 dagen / 250 dagen = 0,0386 FTE

Totaal: 0.5456 FTE

2. De debiteurenadministratie stelt een foutieve factuur op.

- Jaarlijks ongeveer 250 stornoboeking * 5 min = 1.250 min
- Jaarlijks 10 credit verzoeken door foutieve facturen op te stellen terwijl het facturatieverzoek juist was * 15 min = 150 min
- 1.250 min + 150 min = 1.400 min
- 1.400 min / 60 min / (36 / 5) = 3,24 werkdagen
- 3,24 dagen / 250 dagen = 0,013 FTE

3. Invoerders voeren foutieve facturatieverzoeken in.

Ongeveer drie op de tien facturatieverzoeken zijn incorrect. In totaal moest men 1.785 (afgerond) facturatieverzoeken corrigeren. De oorzaak van het corrigeren kan variëren van het ontbreken van een profit center, contactpersoon, BTW issues, etcetera.

- $1.785 * 15 \text{ min} = 26.775 \text{ min}$
- $26.775 \text{ min} / 60 \text{ min} / (36 / 5) = 62 \text{ werkdagen}$
- $62 \text{ dagen} / 250 \text{ dagen} = 0,248 \text{ FTE}$

4. Er ontstaan verschillen tussen SAP en de NTF bestanden.

- - 1,5 a 2 dagen per persoon per kwartaal
- - 3 personen
- - $1,5 \text{ a } 2 \text{ dagen} * 3 \text{ personen} = 20 \text{ werkdagen}$
- - $20 \text{ dagen} / 250 \text{ dagen} = 0,08 \text{ FTE}$

5. Maken van een dagelijkse back-up en per kwartaal archiveren en opnieuw aanmaken van NTF bestanden.

Er komen bijna geen handelingen aan te pas om een back-up te maken. Deze handeling is hierdoor buiten beschouwing bij het toekennen van de kansklasse.

Dagelijks een back-up maken

- $250 \text{ dagen} * 1 \text{ min} = 250 \text{ min}$
- $250 \text{ min} / 60 \text{ min} / (36 / 5) = 0,58 \text{ werkdagen}$
- $0,58 \text{ dagen} / 250 \text{ dagen} = 0,0023 \text{ FTE}$

Archiveren en aanmaken NTF bestanden

- Per kwartaal ongeveer 3 werkdagen
- $3 \text{ dagen} * 4 \text{ kwartalen} = 12 \text{ werkdagen}$
- $12 \text{ dagen} / 250 \text{ dagen} = 0,048 \text{ FTE}$

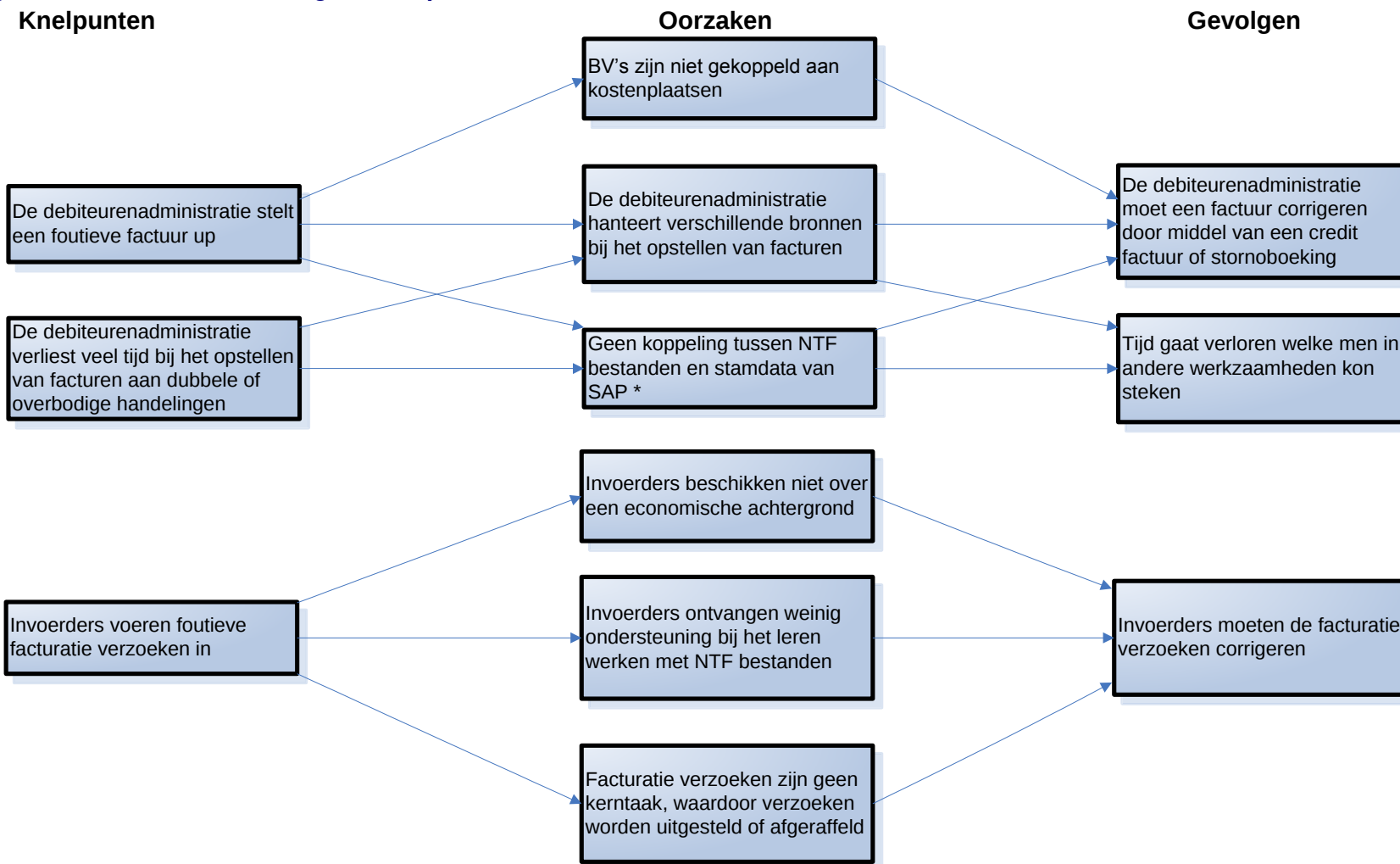
Totaal: 0,0503 FTE

6. Uitprinten en versturen van facturen

Het digitaal aanleveren van facturen is pas sinds halverwege 2012 in gebruik. Daarnaast is het voor de debiteurenadministratie moeilijk na te gaan hoeveel facturen zij op deze manier verstuurd hebben. Zij hebben echter ook aangegeven dat zowel het digitaal als traditioneel versturen van facturen ongeveer één a twee minuten per factuur kost.

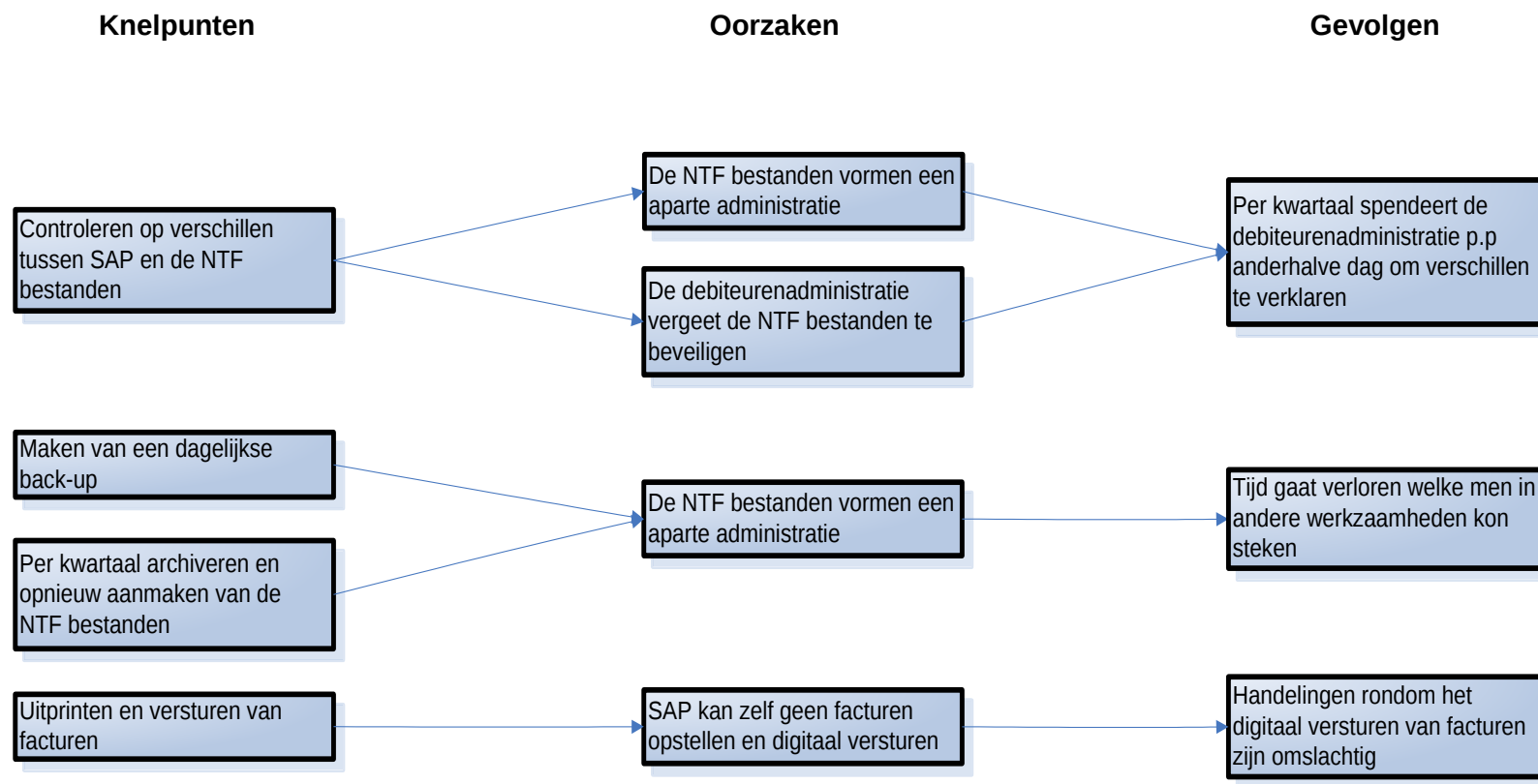
- $5.951 \text{ facturen} * 1,5 \text{ min} = 8.926,50 \text{ min}$
- $8.926,50 \text{ min} / 60 / (36 / 5) = 20,66 \text{ werkdagen}$
- $20,66 \text{ dagen} / 250 \text{ dagen} = 0,083 \text{ FTE}$

Bijlage 16 – Schematische weergave knelpunten

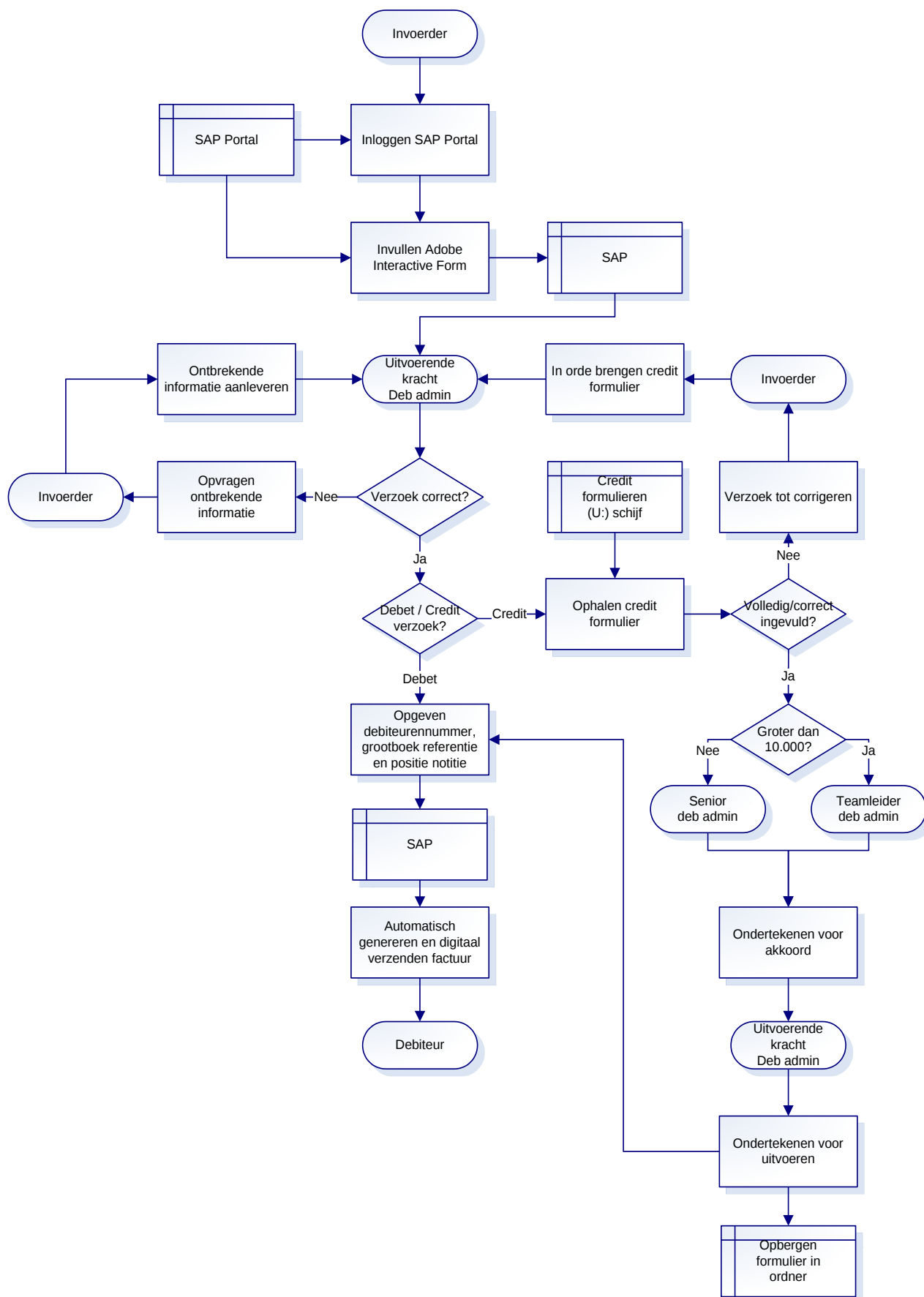


* Onder 'Geen koppeling tussen NTF bestanden en stamdata van SAP' worden de volgende onderdelen verstaan:

- Overtypen van facturatieverzoek, waardoor de kans op menselijke fouten toeneemt
- Achteraf aanvullen en beveiligen van facturatieverzoek in de NTF bestanden
- Dubbele handelingen



Bijlage 17 – Gegevensstroom nieuw facturatieproces



Afgenomen Interviews

Interview Medewerker Debiteurenadministratie

Datum: 19 februari 2013

Naam:

Functie: Uitvoerende medewerker debiteurenadministratie

Begindatum: September 2012

Zoals je weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek om de debiteurenadministratie te optimaliseren/digitaliseren en door middel van dit onderzoek probeer ik een eerlijk, objectief en correct beeld te ontwikkelen van het verkoop/facturatieproces.

Tijdsduur: Ongeveer een half uur

Wat is de rolverdeling binnen de debiteurenadministratie?

De debiteurenadministratie bestaat in principe uit vier leden, namelijk:

- 2x uitvoerende rol
- senior -> uitvoerende en coördinerende rol
- teamleider -> leiding

Voor zover ik heb begrepen worden de “verkopen” genoteerd in Excel bestanden.

Bestaat er per zorgbedrijf een Excel bestand?

Per zorgbedrijf bestaat er een Excel bestand, het zogeheten NTF bestand (Nog Te Factureren). In totaal bestaan er 32 NTF bestanden. Al deze bestanden zijn gekoppeld aan een ander Excel Bestand, het Statusoverzicht NTF bestand.

De NTF bestanden worden per kwartaal bijgehouden. Per kwartaal worden deze digitaal bewaard.

Er wordt gebruik gemaakt van het vierogen principe. Door middel van deze controle is de kans op fouten kleiner.

Door wie worden die Excel bestanden ingevuld?

De Excel bestanden worden door de controllers of door aangewezen personen ingevuld. Er is dus een beperkte autorisatie aanwezig. Echter uit eerdere gesprekken met Dhr. Gashi is gebleken dat Xtilton (ICT-beheer) gemakkelijk mensen toevoegt aan deze autorisatie zonder te controleren of degene die het aanvraagt beheerder is van het proces.

Hoe gaat dat precies in zijn werk?

****Werking volgt nog door middel van observatie****

Zijn de zorgbedrijven nog onderverdeeld per persoon?

Uitvoerende medewerker 1: 13

Uitvoerende medewerker 2: 6

Senior: 11

De ondervraagde medewerker is van mening dat deze verdeling eerlijk is. Ondanks het feit dat er meerdere zorgbedrijven onder zijn naam vallen, is hij per zorgbedrijf minder tijd kwijt dan bijvoorbeeld uitvoerende medewerker 2. Als gekeken wordt naar het totaal, is men ongeveer evenveel tijd kwijt.

Hoe vaak moet dit Excel bestand gecontroleerd op aanvullingen?

De gekoppelde Overzicht bestanden en NTF bestanden worden dagelijks gecontroleerd. Als het goed is, worden deze automatisch vernieuwd, waardoor er altijd gewerkt wordt in een up-to-date bestand.

Werkt het prettig met deze Excel bestanden?

De medewerker is van mening dat deze manier van werken omslachtig is. Eerst worden de Excel bestanden ingevuld door de controllers/secretariaat. Vervolgens moet de debiteurenadministratie deze gegevens opnieuw invoeren in SAP. Er is dus sprake van dubbel werk en daardoor omslachtig.

Nooit problemen mee gehad, zoals vastlopen of iets dergelijks?

Zoals elk ander systeem kan het vastlopen, daar is niks aan te doen. Er is echter nog nooit wat verloren gegaan en maar van korte duur (vaak nog geen minuut)

Ik neem aan dat er vervolgens een factuur wordt opgesteld. Bij het opstellen wordt uiteraard een debiteur geselecteerd.

Welke soorten klanten zijn er?

Particulieren worden nauwelijks gefactureerd door de debiteurenadministratie. Deze worden namelijk gefactureerd via de Zorgadministratie, via de zogenaamde DCB's. Dit geschiet volledig geautomatiseerd en moet aan allerlei wetten en regels voldoen. De zorgadministratie (aparte afdeling binnen Service Centrum) zorgt ervoor dat aan deze regels en wetten wordt voldaan.

De debiteurenadministratie houdt zich voornamelijk bezig met het factureren van:

- *Projecten (detacheren van personeel, samenwerkingsovereenkomsten, etc).*
- *Medische inlichtingen (bedrijven die medische gegevens opvragen van oude cliënten, hieraan zitten kosten verbonden)*

Verschillen de soorten klanten in werkwijze

Aan projecten zitten meer werkzaamheden verbonden. Zo dient er bij een project een specificatie en getekende overeenkomst te zitten.

Verder komt het wel eens voor dat er facturen zijn waarbij het tarief van 0 procent btw wordt gehanteerd. Het gebruik hiervan moet te allen tijde zijn onderbouwd. Wanneer er geen onderbouwing aanwezig is, mag er niet gefactureerd worden.

Vinden er nog bepaalde controles plaats bij het aanmaken van nieuwe debiteuren?

- *Bijvoorbeeld een kredietwaardigheidscontrole?*
 - o *Krediettermijn*
 - o *Kredietlimiet*

Voordat een nieuwe debiteur wordt aangemaakt, wordt eerst in het systeem gecontroleerd of deze al aanwezig is. Zo wordt grotendeels voorkomen dat er dubbele debiteuren in het systeem terecht komen. Verder wordt er geen kredietwaardigheidscontrole uitgevoerd door de debiteurenadministratie of door de invoerders. De uitvoerende medewerker is van mening dat dit wel zou moeten, maar hij zou de taak wel onderbrengen bij de zorgbedrijven.

Vinden er nog controles plaats bij het wijzigingen van bestaande debiteuren?

Wijzigingen van bestaande debiteuren worden gebaseerd op e-mail verkeer met de debiteur. Er is dus wel sprake van een bewijs dat op papier staat.

Bestaat er ook een overlap tussen debiteuren/crediteuren?

Er is wel degelijk sprake van een overlap tussen debiteuren en crediteuren. Zo kwam de medewerker met een voorbeeld van de GGZ. Bij De Parnassia Groep stonden een paar facturen open van GGZ, maar bij GGZ stonden ook facturen open van De Parnassia Groep. Beide partijen zaten dus op de andere partij te wachten tot er betaald werd. Deze situatie is opgelost door middel van communicatie tussen de debiteuren- en crediteurenadministratie binnen Parnassia. Er werd met de GGZ afgesproken dat de facturen van beide kanten betaald zouden worden.

Komt het wel eens voor dat deze vermeldingen in het Excel bestand onjuist zijn?

De medewerker is van mening dat het te vaak voorkomt dat vermeldingen in de Excel bestanden onjuist zijn. Dit komt doordat bijvoorbeeld de invoerders niet genoeg verstand hebben van boekhouden, waardoor de regels verkeerd worden ingevuld.

Voorbeeld: De medewerker had een factuur aangemaakt, maar daar was bezwaar op gemaakt, waardoor er een creditfactuur van gemaakt moet worden. Dit had hij doorgegeven aan het desbetreffende zorgbedrijf, zodat zij een verzoek ervan konden indienen in de Excel bestanden (dit is de gebruikelijke procedure). De oorspronkelijke invoerder had vervolgens de originele regel in Excel aangepast naar credit, terwijl er een nieuw verzoek aangemaakt moest worden. Door deze ondeskundigheid worden er vaker fouten gemaakt.

Komt het wel eens voor dat jij een verkeerde cel selecteert, waardoor een onjuiste factuur wordt gecreëerd?

Om facturen te creëren, moet de regel van Excel gekopieerd worden naar SAP. Vanuit SAP wordt er vervolgens een boeking en factuur gegenereerd. Als vervolgens blijkt dat de factuur niet klopt, wordt er een stornoboeking gemaakt. Een stornoboeking houdt in dat er een tegen boeking gemaakt wordt. Er hoeft geen creditfactuur gegenereerd te worden, aangezien de foutieve factuur nooit in de handen is geweest van de debiteur.

Aan welke bedragen moet ik denken bij facturen? (gemiddelde bedrag van een factuur)

De bedragen van facturen kunnen enorm verschillen. De kosten voor medische inlichtingen zijn vaak € 85. De bedragen voor projecten kunnen uitlopen tot enkele tonnen en zelfs over een miljoen heen.

Dan is nu een factuur opgesteld, wat gebeurt er dan?

- Factuur op speciaal Parnassia papier?

zie vorige vragen

Werkwijze van inboeken?

****zie vorige vragen****

Wijze van verzenden?

Met het UWV is een regeling getroffen dat de facturen via de e-mail verzonden worden. Daar tegenover staat dat het UWV eerder overgaat tot betaling. Voor de rest ligt de voorkeur op het versturen van facturen via de post.

Hoeveel facturen worden er wekelijks verzonden?

Op jaarbasis bijna 6.000 facturen

Moet er vooraf/achteraf betaald worden?

Over het algemeen wordt er altijd achteraf betaald. Het komt maar een enkele keer voor dat een debiteur vooraf betaald.

Hoe wordt je op de hoogte gebracht van betalingen?

De betalingen worden door "team banken" verricht. Zij maken een betalingsrun van alle debiteuren die op hun betalingstermijn zitten. Wanneer debiteuren betalen, voeren zij dit in en SAP lettert deze automatisch af. De debiteurenadministratie heeft hier dus verder geen omkijken naar.

Het komt wel eens voor dat het bedrag in SAP niet overeenkomt met een betaling van een debiteur. Vaak komt er dan iemand van "team banken" langs met de vraag om een verklaring. Dit moet dan worden uitgezocht.

Hoe vaak wordt er gecontroleerd op openstaande bedragen?

In SAP staat vastgelegd wat de betalingstermijnen zijn. Aan de hand van deze gegevens worden dan herinneringen en aanmaningen gegeneerd en verstuurd. Het is mogelijk om in SAP aan te geven of desbetreffende actie (eerste, tweede, derde/laatste herinnering) uitgevoerd is.

Hoe vaak gebeld/gemaid? - proces

Eens per drie weken worden herinneringen vanuit SAP verstuurd.

Hoeveel tijd ben je eraan kwijt

Over het algemeen is deze medewerker per week ongeveer een dag kwijt aan het versturen van herinneringen en bellen naar debiteuren.

Proces voor het opstellen van een credit factuur?

Het komt wel eens voor dat er een creditfactuur moet worden opgesteld. Het is de standaardprocedure dat de controller/secretariaat een credit verzoek indient in het NTF/Overzichtenbestand. Verder moet er een creditformulier ingevuld en bijgevoegd worden.

****voorbeeld creditformulier? Welke gegevens staan daar op?****

Vind er een controle plaats op creditfacturen? (aftekenen door manager oid)

Verder vindt er nog een controle plaats op creditfacturen. Deze facturen moeten worden ondertekend door de senior of de teamleider. Facturen tot € 5.000 mogen ondertekend worden door de senior. Facturen met een hoger bedrag mogen alleen ondertekend worden door de teamleider.

Welke risico's zie jij zelf tijdens je werkzaamheden?

- *Het is mogelijk om zelf regels in te voeren in het NTF bestand. ***dient verder onderzocht te worden welke mogelijkheden er zijn tot fraude****
- *Door ondeskundigheid/onwetendheid kunnen verzoeken verkeerd worden ingevoerd. Dit kost de debiteurenadministratie extra tijd om te corrigeren.*
- *De beheersing van contracten is volgens deze medewerker niet voldoende. Bij sommige projecten is er in het contract opgenomen wanneer een factuur verstuurd moet worden. De controllers van de zorgbedrijven houden dit niet goed in de gaten, waardoor er vaak te laat gefactureerd worden. Deze controle hoort bij de zorgbedrijven te liggen.*

Interview Medewerker Debiteurenadministratie

Datum: 19 februari 2013

Naam:

Functie: *Uitvoerende medewerker*

Begindatum: *Twee jaar werkzaam*

Zoals je weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek om de debiteurenadministratie te optimaliseren/digitaliseren en door middel van dit gesprek probeer ik een eerlijk, objectief en correct beeld te ontwikkelen van het verkoop/facturatieproces. Van je collega heb ik de basis van het proces al meegekregen, dus ik ben voornamelijk geïnteresseerd in jouw ervaringen.

Tijdsduur: Ongeveer vijftien minuten

Vind je de verdeling van zorgbedrijven eerlijk verdeeld?

Ook deze medewerker is van mening dat de zorgbedrijven eerlijk zijn verdeeld. Daar voegde hij aan toe dat het zo is ingericht dat de werkzaamheden door een ander gemakkelijk opgepakt kunnen worden. In verband met ziekte kan een collega verder waar de ander is gestopt. Zo ontstaan er geen/minder vertragingen.

Werkt het prettig met deze Excel bestanden?

Hij ervaart de procedure voor het opstellen van facturen via de Excel bestanden als prettig. Wel is hij van mening dat er dubbelwerk wordt verricht. In het kader van efficiency begrijpt hij dat dit anders kan.

Nooit problemen gehad met de Excel bestanden, zoals vastlopen of iets dergelijks?

Het komt wel eens voor dat de Excel bestanden traag zijn of vastlopen. Hij heeft echter nooit meegemaakt dat hij hierdoor gegevens is kwijt geraakt. Hij is van mening dat je dit met elk systeem wel eens zult meemaken.

Bij het opstellen van facturen, komt het wel eens voor dat jij een verkeerde cel selecteert, waardoor een onjuiste factuur wordt gecreëerd?

Net als bij zijn collega geeft hij toe dat het wel eens voorkomt dat er een foutieve factuur gegenereerd wordt. Zolang er mensen zijn betrokken bij het proces, blijft de kans op menselijke fouten bestaan.

Aan welke bedragen moet ik denken bij facturen? (gemiddelde bedrag van een factuur)

Deze medewerker heeft wel eens meegemaakt dat hij projecten tegenkomt waarbij er een factuur moet worden gegenereerd van € 1,2 miljoen. De bedragen verschillen echter enorm.

Hoeveel facturen worden op jaarbasis verstuurd?

Hij schat het aantal facturen op 5.000 – 6.000.

Hoeveel tijd ben je kwijt aan debiteurenbeheer?

Deze medewerker spendeert ongeveer een hele dag aan het versturen/opbellen van debiteuren met een openstaand saldo. De helft van deze tijd wordt gespendeerd aan het opzetten van nieuwe acties (eerste herinneringen sturen, bellen) en de andere helft wordt gespendeerd aan al eerder opgezette acties (tweede herinneringen, etc.).

Naast de vermelding in SAP, noteert hij ook in zijn outlook een melding van een actie. Hieraan koppelt hij een alarm, zodat hij herinnerd wordt wanneer hij de vervolgactie moet ondernemen.

Welke risico's zie jij zelf tijdens je werkzaamheden?

- *Hij vond het lastig om hier antwoord op te geven. Hij is van mening dat er voldoende controles in het proces zitten die voorkomen dat grote fouten worden gemaakt. Hij is dan ook erg benieuwd naar mijn resultaten op het eind.*

Interview Senior Debiteurenadministratie

Datum: 06 maart 2013

Naam:

Functie: Senior Debiteurenadministratie

Begindatum: Werkzaam 4 jaar

Ik heb begrepen dat u senior medewerker debiteurenadministratie bent. Wat houdt dat precies in?

*Senior medewerker houdt in dat naast het uitvoerende werk (opstellen facturen) er voornamelijk meer verantwoordelijkheden zijn. Deze verantwoordelijkheden hebben betrekking op het controlerende karakter van de functie. Deze controles hebben te maken met het aftekenen van credit/storno formulieren *zie volgende vragen*, controleren van gehanteerde btw-percentages, het houden aan richtlijnen en procedures.*

De senior dient verder al snel als aanspreekpunt wanneer er vragen zijn met betrekking tot de debiteurenadministratie. Als senior is zij ook betrokken bij besprekingen en sollicitaties.

Welke dagen bent u werkzaam (hoeveel dagen)?

Drie dagen per week (van maandag tot en met woensdag) – 0,67 FTE

Wat is uw mening van de NTF bestanden? Werkt het prettig / vervelend?

Vergeleken met hoe het vroeger was is het een enorme verbetering. Vroeger werd er nog gewerkt met facturatieverzoeken die ingediend werden via gele formulieren. In deze situatie werden facturatieverzoeken wel eens naar verkeerde adressen verstuurd en raakten daardoor verloren. Op dat opzicht is het verbeterd.

Verder is de senior van mening dat het opstellen van een factuur niet lang duurt. Het knelpunt zit hem vooral in het op orde krijgen van de facturatieverzoeken. Daarbij ontbreken vaak essentiële gegevens. Om dit op orde te krijgen, neemt veel tijd in beslag (vraag indienen bij een invoerder, waarop soms dagen later pas gereageerd wordt).

Controle op creditformulieren

Wanneer er een factuur naar een debiteur is verstuurd en deze blijkt foutief te zijn, dan wordt deze gecrediteerd. Invoerders dienen een credit verzoek in en moeten daarvoor een creditformulier invullen. Daarop staat de naam van de invoerder, factuurnummer, debiteur, bedrag en reden voor creditering.

Volgens de procedure moet een creditformulier eerst uitgeprint en ondertekend worden door de medewerker en teamleider (>10.000) of senior (<10.000). Daarna mag het credit verzoek pas verwerkt worden. In de praktijk wordt het ondertekenen ook nog wel eens achteraf gedaan. De senior bekijkt of alles goed en duidelijk is ingevuld. Verder wil zij dat bij de reden wordt genoteerd wat het nieuwe factuurnummer wordt, zodat deze teruggevonden kan worden in SAP.

Worden de creditformulieren bewaard? Hoe / Hoelang?

Ingevulde creditformulieren worden op de (U:) schijf opgeslagen. Daar worden zij ook bewaard, maar zijn nog niet ondertekend. Wanneer deze is ondertekend, wordt hij in een ordner opgeslagen. Deze worden jarenlang bewaard (5 – 7 jaar).

Hetzelfde geldt voor storno boekingen.

Mag u uw eigen creditformulieren invullen?

Wanneer er een creditformulier wordt ingediend bij een zorgbedrijf van de senior, mag zij deze niet zelf ondertekenen. Een persoon kan zichzelf namelijk niet controleren. De creditformulieren van de senior mogen dus alleen ondertekend worden door de teamleider.

Welke controles voert u allemaal uit?

Naast de controles op creditformulieren en het volgen van richtlijnen, wordt er gecontroleerd op gehanteerde btw percentages.

Jaarlijks wordt alle facturen boven de 15.000 gecontroleerd waarbij het 0% btw tarief is toegepast. Bij deze controle wordt aan de hand van het contract bekeken of er het juiste percentage is toegepast. Wanneer dit niet het geval is, wordt dit gecorrigeerd door middel van een factuur. Verder wordt er steekproefsgewijs 15 facturen lager dan 15.000 op dezelfde manier gecontroleerd. Hierbij wordt het liefste 1 factuur genomen per zorgbedrijf.

Voor storno boekingen wordt ook een formulier getekend. Wanneer de debiteurenadministratie merkt dat er een foutieve factuur is opgesteld, maar nog niet is verstuurd, wordt hier een stornoboeking van gemaakt. De oorspronkelijke boeking wordt omgekeerd, waardoor alles op nul loopt. Ook voor deze handeling moet worden getekend. Deze formulieren zien er hetzelfde uit als de creditformulieren, maar dan met de benaming “storno” erop.

Welke risico's ziet u zelf in het proces?

De senior gelooft dat er geen mogelijkheid tot fraude aanwezig is. Zorgbedrijven staan op naam. In uiterste gevallen (zoals langdurig ziek) worden facturatieverzoeken verwerkt van zorgbedrijven waar een collega verantwoordelijk voor is. In SAP wordt door middel van inloggen geregistreerd welke gebruiker welke acties verricht (boeking van fraude factuur komt in SAP op fraudeur zijn naam te staan). Creditformulieren mogen verder alleen ondertekend worden voor je eigen zorg bedrijven. In andere woorden, op te veel plaatsen staat je eigen naam en er zijn te veel mensen betrokken om te kunnen frauderen. Verder kan bijna niemand binnen De Parnassia Groep het rekening nummer op facturen aanpassen. Dit zit diep verborgen in SAP en kan zelfs niet door functioneel beheer veranderd worden. Het aanpassen van een rekeningnummer door middel van pen of sticker valt uiteraard op.

Onkunde van secretaresses (wellicht te druk). Secretaresses van zorgbedrijven krijgen de opdracht om facturatieverzoeken in te dienen. Deze mensen hebben echter weinig tot geen boekhoudkundige kennis en moeten deze verzoeken indienen naast hun werkzaamheden (ontvangen van mensen, afspraken maken), waardoor het indienen van verzoeken vaak tussendoor moet. Hierdoor wordt essentiële informatie vergeten in te vullen.

Gemakzucht van invoerders. In de praktijk is gebleken dat invoerders er soms te makkelijk over denken. Zo gaf de senior een voorbeeld; in 2012 is in oktober het 19% btw tarief veranderd naar 21% btw. In een contract van een project die in 2012 had plaatsgevonden stond opgenomen dat er aan het einde van het jaar gefactureerd zou worden. De invoerder had echter aangegeven dat het alleen om 21% btw ging. De senior had dit aangegeven, waarop ze het antwoord kreeg “het is wel goed zo”. De senior wees er echter op dat het van jan – okt 19% moet zijn en de overige maanden 21%. Zonder haar controle was er een foutief percentage toegepast.

Het op orde krijgen van een facturatieverzoek. Daar zit het meeste tijd in verstopt. Wanneer een facturatieverzoek compleet en juist is ingevuld, kan er snel een factuur opgesteld zijn. Echter het op orde krijgen van een facturatieverzoek kost enorm veel tijd.

Omvang van het aantal invoerders. In totaal zijn er ongeveer 300 invoerders. Een deel van deze mensen heeft onvoldoende kennis om facturatieverzoeken in te dienen. Er worden foutieve percentages toegepast bij projecten of er worden essentiële gegevens niet ingevuld. In het verleden zijn er btw trainingen gegeven en momenteel is er een btw beslisboom die gehanteerd wordt, maar toch gaat het vaak fout. De senior is van mening dat het geen doen is om 300 mensen op te leiden om het correct te laten verlopen. Wellicht moet het aantal verkleind worden.

Verhouding factureren opstellen / aanmanen

Het versturen van aanmaningen vanuit SAP wordt wel verricht, maar afbellen van debiteuren heeft zij (uiteraard in overleg) uitbesteed aan haar collega's. Dit vanwege het feit dat zij part time werkt en naast haar uitvoerende/controlerende taak daar geen tijd meer voor heeft.

Overig:

In teamoverleg is gisteren (05 maart 2013) besloten dat de debiteurenadministratie kleine foutjes zelf mogen corrigeren in NTF bestanden wanneer blijkt dat de boeking verkeerd is door hun fout. Tijdens het teamoverleg waren zij van mening dat het niet de schuld is van een invoerder en zij daardoor ook geen nieuw verzoek in moeten dienen.

Interview Teamleider Debiteurenadministratie

Datum: 7 maart 2013

Naam:

Functie: *Teamleider Debiteurenadministratie*

Begindatum: -

U bent teamleider van debiteuren en banken

Op het gebied van debiteuren, welke werkzaamheden verricht u?

Binnen de debiteurenadministratie verricht de teamleider onder andere de volgende werkzaamheden:

- *Maandelijks opstellen van KPI's*
- *Maandelijks voorbereiden van een werkoverleg voor het debiteurenteam. Daarbij wordt de stand van zaken besproken.*
- *Wekelijks overleg met de senior over managementinformatie.*
- *Oplossen van grote problemen waar de uitvoerende medewerkers niet uit komen.*
- *Checken van terug stortingen en de stand van zaken daarvan.*
- *Ouderdomsanalyse en dergelijke.*

Over het algemeen heeft de teamleider een leidinggevende en controlerende functie. De uitvoerende werkzaamheden worden verricht door het team zelf.

Welke controles voert u uit wanneer een medewerker komt met een creditformulier?

Over het algemeen wordt hetzelfde gecontroleerd als de senior (correcte invulling).

Verder is sinds 6 maart 2013 afgesproken dat medewerkers van de debiteurenadministratie zelf een facturatieverzoek mogen indienen wanneer er een foutieve factuur door hun schuld is opgesteld. Men was van mening dat het niet nodig is om een invoerder erbij te betrekken, aangezien het buiten zijn / haar schuld is gebeurd. Medewerkers van de debiteurenadministratie moeten het verzoek wel onder hun eigen naam indienen. Hierop wordt achteraf gecontroleerd.

Welke risico's ziet u zelf binnen het proces?

Over het algemeen kwamen de risico's die de teamleider noemde overeen met die van de overige debiteurenadministratie. De enige die zij noemde die de rest nog niet opgenoemd had was de aansluiting van SAP op het NTF.

De teamleider is van mening dat deze aansluiting te veel tijd in beslag neemt. Over het algemeen wordt er anderhalve dag per kwartaal per persoon gespendeerd om deze aansluiting te realiseren. De teamleider is van mening dat dit sneller moet kunnen.

De NTF bestanden worden ook voor MIS doeleinden gebruikt. Uit een werkinstructie had ik de volgende MIS punten gevonden:

- Aantal facturatieverzoeken per invoerder
- Aantal verwerkte facturatieverzoeken per maand
- Aantal openstaande facturatieverzoeken per jaar
- Gemiddelde doorlooptijd van facturatieverzoeken
- Aansluiting NTF bestanden met SAP (btw en opbrengst)

Klopt dat?

De teamleider geeft aan dat deze informatie klopt. De NTF bestanden moeten wel eerst apart opgeslagen worden voordat bovengenoemde handelingen worden verricht. Dit uit voorzorg dat de gegevens niet veranderen. Als er tijdens het opstellen van de managementinformatie wat mis gaat en de gegevens verloren gaan, kan men altijd het originele bestand weer kopiëren om het opnieuw te proberen.

Verder wordt het Statusoverzicht NTF gebruikt om te kijken hoeveel facturatieverzoeken er zijn verwerkt, hoeveel er open staan en hoeveel openstaande vragen er zijn.

Welke controles voert u allemaal uit met betrekking tot de debiteurenadministratie?

zie eerste vraag

Maakt u ook gebruik van KPI's? Welke? Per zorgbedrijf?

De KPI's die gehanteerd worden hebben betrekking op de doorlooptijd van facturen. De doorlooptijd wordt berekend in de NTF bestanden. Facturen met een bedrag lager dan 5.000 moeten binnen 10 werkdagen verwerkt zijn. Facturen met een hoger bedrag moeten binnen 5 werkdagen verwerkt zijn. Facturen die langer dan 31 dagen openstaan, moeten worden onderbouwd. Deze normen worden sinds december 2012 in 95% van de gevallen behaald. Daarvoor lag het percentage iets boven de 80%. Dit in verband met het nieuwe btw percentage dat in oktober 2012 wordt gebruikt.

Verder bent u ook teamleider van banken. Kunt u kort uitleggen hoe de betaling van debiteuren te werk gaat?

Op de Financiële Afdeling zit een team dat verantwoordelijk is voor de banken. Dit team heeft de bijpassende naam "banken". Nadat de factuur is verstuurd, is het de bedoeling dat de debiteur na 30 dagen betaald. Elk zorgbedrijf heeft zijn eigen bankrekening nummer, waardoor er een duidelijk overzicht bestaat. De betalingen worden automatisch ingelezen en vereffent in SAP. Dit houdt in dat in SAP wordt aangegeven dat ze betaald zijn en daardoor niet meer open staan.

Het komt voor dat er posten uitvallen. Dit houdt in dat de betaling niet overeenkomt met het bedrag dat open staat of dat factuurnummers niet overeenkomen. In dergelijke situaties neemt team banken contact op met team debiteuren om uit te zoeken wat de oorzaak is. Wanneer dit uitgezocht is, worden de uitgevallen posten alsnog handmatig ingeboekt. Verder wordt eens in de drie weken aanmaningen verstuurd. Deze aanmaningen hebben zowel betrekking op de facturen van de debiteurenadministratie als die van de zorgadministratie. SAP kan zelf precies aangeven wanneer een betalingstermijn is verstreken en print de daarbij behorende aanmaning uit. De debiteurenadministratie moet deze actie handmatig aanzetten. SAP doet de rest.

Verder wordt er door de debiteurenadministratie een bel lijst gegenereerd. Op deze lijst staan alle debiteuren die gebeld moeten worden om de stand van zaken te bespreken. In sommige gevallen wordt er een kopie factuur verstuurd. Ook komt het voor dat er een betalingsregeling getroffen wordt. Deze optie bestaat voor de debiteuren die gefactureerd zijn via de zorgadministratie. Het regelen van de betalingsregeling ligt in handen van het zorgbedrijf.

Interview Functioneel Beheer

Datum: 26 maart 2013

Zijn er in het verleden al acties/onderzoeken verricht om het facturatieproces van de overige opbrengsten verder te automatiseren?

In het verleden zijn er geen acties genomen om het proces verder te automatiseren. Dit bleek ook uit haar reactie toen ik vroeg om een interview. Zij was niet op de hoogte van de plannen voor dit onderzoek.

Wat houdt de SAP portal (NetWeaver Cloud) precies in?

SAP portal is een web applicatie die in te richten is naar eigen wensen. Dit wordt ook wel de voorkant of “front” genoemd. Het ontwikkelen van een SAP portal wordt verricht door een extern bedrijf. Momenteel heeft De Parnassia Groep contact met drie leveranciers voor de verschillende portals die zij gebruiken. Elke leverancier heeft zo zijn eigen specialisatie.

Menu's die zijn ingevuld, komen terecht in SAP. SAP zit dus achter de web applicatie. Dit wordt ook wel de “backend” genoemd. Daarnaast zijn er twee mogelijkheden om gegevens te controleren van invoerders voordat deze definitief terechtkomen in SAP.

- *In de verkoopmodule van SAP heb je, naast de optie verkooporder, ook een optie aanvraag. Je zou dus het facturatieverzoek in de portal naar SAP kunnen overbrengen als aanvraag en deze in SAP backend kunnen omzetten naar een verkooporder en vervolgens naar een factuur. De afdeling debiteuren heeft dan nog de mogelijkheid om de gegevens te controleren voordat de factuur daadwerkelijk wordt opgesteld en verstuurd.*
- *Een andere mogelijkheid is om via een zogenoemde workflow het facturatieverzoek te laten goedkeuren voordat deze in SAP backend wordt opgenomen. Het facturatieverzoek wordt dan als goedkeuringstaak aangeboden aan bijvoorbeeld leidinggevende. Bij afkeuring gaat het verzoek terug naar de invoerder. Daarbij is het mogelijk om een notitie van het mankement mee te geven. Wanneer de invoerder zijn verzoek aanpast, komt deze weer terug goedkeuring bij de leidinggevende.*

Bij functioneel beheer gaat de voorkeur naar de eerste optie, aangezien dit qua inrichting en functionaliteit minder complex is. Ook zijn de kosten van ontwikkeling en onderhoud aanzienlijk lager.

Waar wordt het momenteel voor gebruikt?

Binnen het Service Centrum maken de verschillende afdelingen gebruik van hun eigen module in SAP. Enkele afdelingen maken dan ook al gebruik van de SAP portal. Deze portal is zo ingericht dat de meest voorkomende transactie van die afdeling gebruiksvriendelijk wordt verricht.

Vanuit het MT (management team) worden hoge eisen gesteld qua lay-out. De portal moet er gelijk uitzien en gebruiksvriendelijk werken.

Mogelijkheden van de SAP portal om facturatieverzoeken in te dienen?

Voor het boeken van opbrengsten bestaat er momenteel geen portal applicatie. Het is mogelijk om een menu te ontwikkelen met verplichte velden en informatie/uitleg of zelfs handleidingen toe te voegen bij de velden. Wanneer de velden niet zijn ingevuld, kan het facturatieverzoek ook niet ingediend worden.

Ook is het mogelijk om een controle in te bouwen tussen SAP portal en SAP zelf.

Nadelen van de SAP portal?

- *Over het algemeen houden mensen niet van verandering. Excel bestanden kunnen halverwege het invullen opgeslagen worden en de SAP portal niet. Mensen moeten dus alle verplichte velden invullen. In het verleden werd dit nog wel eens als ongemakkelijk ervaren. Hierdoor kreeg de SAP portal een wat negatief imago.*
- *Om de SAP portal te introduceren, ben je tijd en geld kwijt aan ontwikkelen, testen, wijzigen en beheren van de portal*

Implementeren ervan?

- **Tijd?**
Om een indicatie te geven, gaf werd een vergelijking gemaakt met de afdeling inkoop. Voor de ontwikkeling van een applicatie voor Inkoop was men ongeveer 3 maanden kwijt aan het ontwikkelen / implementeren van de applicatie. De deadline van 3 maanden was gehaald, echter Functioneel Beheer had graag een maand extra speling gehad.
- **Kosten?**
Er moet met verschillende kosten rekening gehouden worden voor het implementeren van de SAP portal. Aandacht moet worden besteed aan aanschafkosten (licenties), beheerkosten en ontwikkelkosten.

Om toegang te krijgen tot de SAP portal, moet er voor elke medewerker een licentie aanwezig zijn. Volgens Functioneel Beheer kost een portal licentie € 35. Ze gaf echter aan dat deze licenties al in huis zijn en daardoor kan deze kostenpost genegeerd worden.

Het ontwikkelen van een invulsjabloon kostte bij een vergelijkbaar project ongeveer € 5.000 a € 10.000. Het ontwikkelen van een nieuw menu in de SAP portal kost tussen de € 10.000 en € 20.000.

Interview Invoerder 1 PsyQ Haaglanden

Functie: Secretaresse

Datum: 03 april 2013

Zoals u wellicht heeft begrepen, ben ik momenteel bezig met een onderzoek om het facturatieproces van de overige opbrengsten (via het NTF) verder te automatiseren. De afgelopen maand heb ik mijzelf bezig gehouden met het proces vanuit het Service Centrum. Daarbij heb ik onderzocht welke werkzaamheden zij uitvoeren, welke risico's zij zien en dergelijke. Aan de hand van dit interview wil ik graag het proces vanuit de invoerder bekijken.

Waar dient u facturatieverzoeken voor in? (alleen medische inlichtingen/projecten of beide?)
Over het algemeen dient de secretaresse alleen facturatieverzoeken van medische inlichtingen in. De werkwijze wordt bij de volgende vraag behandeld.

Procedure van het indienen van een facturatieverzoek

Als voorbeeld gaf de secretaresse UWV. Wanneer het UWV medische gegevens wil opvragen, sturen zij een brief met daarin de informatie om welke cliënt het gaat. Bijgevoegd is een bevestiging van de cliënt dat deze toestemt met het feit dat het UWV deze gegevens mag opvragen. Deze brief wordt bezorgd bij de persoon die de patiënt heeft behandeld. Deze behandelaar stelt vervolgens een brief op met de gevraagde gegevens. Deze wordt verstuurd naar het UWV. Een kopie van deze brief wordt verstuurd naar een invoerder (welke over het algemeen een secretaresse is), zodat deze een facturatieverzoek kan indienen. Het opvragen van medische inlichtingen van andere debiteuren wordt op dezelfde manier verricht.

Mening over de werkwijze (lastig/niet lastig? Wat is er dan zo lastig?)

Het indienen van een facturatieverzoek wordt niet als lastig ervaren. Over het algemeen is het wel duidelijk wat er gevraagd wordt. Door in het verleden fouten te maken, heeft ze geleerd wat ze moet invullen (medische inlichting is bijvoorbeeld altijd dezelfde artikelcode). Zij heeft echter nooit duidelijk uitleg gekregen over de procedure en kon de handleidingen niet vinden.

- gebruik van handleidingen
Wanneer iemand de rechten van een indiener toegewezen krijgt, ontvangt deze een e-mail met uitleg van de (u:) schijf. In dit mailtje staat waar welke onderdelen te vinden zijn. Naast deze e-mail had de secretaresse echter nooit uitleg of iets dergelijks ontvangen over de procedure. Ook is haar nooit een training of iets dergelijks aangeboden. De debiteurenadministratie is van mening dat het aan de zorgbedrijven is om de uitleg van de procedure aan te bieden. De debiteurenadministratie ontvangt alleen van de controller een mail dat er iemand invoerder rechten moet krijgen. Aan de hand van deze e-mail stuurt de debiteurenadministratie een mail naar Xtilton met een verzoek tot autorisatie.
- credit verzoeken
De secretaresse heeft nooit credit verzoeken ingediend, dus deze vraag is overbodig.

Het indienen van facturatieverzoeken is niet de kerntaak van de invoerders. Het komt daardoor wel eens voor dat het indienen van facturatieverzoeken vertraging oploopt.

Risico's

De secretaresse gaf de volgende aandachtspunten aan die zij tijdens haar werkzaamheden zag:

- *Wanneer een facturatieverzoek onjuist is, stuurt de debiteuren administratie een mail naar die persoon met verduidelijking. De secretaresse was van mening dat dit wellicht anders kan. Het aandachtspunt dat zij zag was dat wanneer een invoerder langdurig ziek is, er niks wordt gedaan met het facturatieverzoek (langdurig ziekte komt niet vaak voor?)*
- *Aangezien zij geen economische achtergrond heeft, vind zij de terugkoppeling vanuit de debiteurenadministratie vaak lastig. Vragen over kostenplaats of iets dergelijks vind zij moeilijk te beantwoorden.*
- *Het indienen van facturatieverzoeken is vaak geen kerntaak van een invoerder. Hierdoor wordt het nog wel eens uitgesteld of vluchtig uitgevoerd, waardoor de verzoeken onjuist of onvolledig ingediend worden. De secretaresse vraagt zich af in hoeverre elke invoerder secuur is in zijn / haar werkzaamheden.*
- *Facturatieverzoeken die verloren gaan na opslaan wanneer iemand anders de regel al gebruikt.*

Mening over eventuele veranderingen

Na uitleg van de situatie kon de secretaresse begrijpen waarom het anders kan. Zij leek dan ook oprecht geïnteresseerd toen ik de huidige situatie uitlegde (locatie handleidingen en dergelijke).

Wat zou je graag anders willen zien?

Duidelijkere uitleg van wat er precies gevraagd wordt.

Mening over communicatie naar debiteurenadministratie toe?

De terugkoppeling met de debiteurenadministratie wordt door haar vaak als vervelend beschouwd. Deze terugkoppeling vind plaats wanneer een facturatieverzoek niet juist is ingediend. De secretaresse vertelde dat zij vaak de vragen niet begreep (deze hadden vaak te maken met ontbrekende kostenplaatsen, artikelcodes en dergelijke). Zij denkt dat deze informatie gemakkelijker door de debiteurenadministratie zelf opgezocht kan worden. Ze was echter niet op de hoogte dat er naast haar 400 invoerders zijn en dat de facturatieverzoeken door 3 medewerkers verricht wordt.

Samengevat kwam het gesprek er op neer dat de secretaresse te kampen heeft met gebrek aan tijd. Hierdoor heeft ze nauwelijks de tijd om de (u:) schijf uit te pluizen om de handleidingen te vinden. Daarnaast heeft zij nooit een training of uitleg ontvangen over de NTF bestanden, waardoor zij het zichzelf heeft moeten aanleren.

Interview Invoerder 2 PsyQ Haaglanden

Functie: Secretaresse

Datum: 04 april 2013

Zoals u wellicht heeft begrepen, ben ik momenteel bezig met een onderzoek om het facturatieproces van de overige opbrengsten (via het NTF) verder te automatiseren. De afgelopen maand heb ik mijzelf bezig gehouden met het proces vanuit het Service Centrum. Daarbij heb ik onderzocht welke werkzaamheden zij uitvoeren, welke risico's zij zien en dergelijke. Aan de hand van dit interview wil ik graag het proces vanuit de invoerder bekijken.

Mening over de werkwijze (lastig/niet lastig? Wat is er dan zo lastig?)

Deze invoerder is van mening dat de procedure buitengewoon omslachtig is. Daarbij gaf zij aan dat zij dit al jaren doet. Sommige informatie die er wordt gevraagd vind zij onnodig, zoals het opgeven van haar telefoonnummer. De debiteurenadministratie neemt nooit contact op via de telefoon. Zij heeft ook meegemaakt dat vroeger de facturatieverzoeken via de mail gingen. Daarbij werd om minder informatie gevraagd. Dit vond zij fijner.

- gebruik van handleidingen

De invoerder heeft de procedure zichzelf aan moeten leren. Zij heeft waarschijnlijk (wist ze niet zeker) de mail ontvangen met de uitleg van de (u:) schijf, maar door haar werkzaamheden heeft zij geen tijd om dit door te spitten. Daarnaast heeft zij nooit het aanbod gekregen om een cursus/training te volgen. Thuis heeft zij geen toegang tot de (u:) schijf, waardoor ook thuis ze niet kan zoeken naar eventuele handleidingen.

- credit verzoeken

Deze invoerder gelooft dat ongeveer een kwart van de verzoeken die zij indient resulteert in een credit verzoek. Dit omdat de debiteur niet wil betalen. Dit vind zij zeer vervelend, aangezien zij hier niets aan kan doen. Zij moet vervolgens weer informatie verzamelen om het credit verzoek in te dienen. Ze gaf aan dat zij slechts de opdracht uitvoert van een behandelaar en het buiten haar schuld valt.

Risico's

De invoerder noemde de volgende punten als risico's / aandachtspunten

- *Eén van de grootste problemen is toch wel de tijd die invoerders niet hebben voor het indienen van facturatieverzoeken. Ze gaf zelf aan dat ze misschien maar 2% van haar tijd hieraan spendeert. Thuis heeft ze geen toegang tot de (u:) schijf om het daar uit te zoeken.*
- *Ze vraagt zich af of alle medische inlichtingen wel worden gefactureerd. Zij heeft namelijk het idee dat het wel eens voorkomt dat een kopie van de brief die een behandelaar opstuurt naar de debiteur en invoerder wel eens kwijt raakt en daardoor geen facturatieverzoek ingediend wordt. Als debiteuren dan soms wel en soms geen factuur krijgt, zullen ze in het vervolg weigeren om te betalen.*
- *Zoals bij "credit verzoeken" staat beschreven, heeft de invoerder het gevoel dat een kwart van haar facturatieverzoeken buiten haar schuld om credit verzoeken moeten worden. Zij voert alleen de opdracht uit en moet het daarna oplossen.*
- *Het komt bijna jaarlijks voor dat de prijs van medische inlichtingen stijgt. Deze prijs is afkomstig van het NZa. Dit jaar is de prijs niet veranderd, maar in het verleden heeft zich het wel voorgedaan dat de prijs per januari veranderde, maar dat de debiteurenadministratie dit pas halverwege januari meldt. Alle facturatieverzoeken die in die periode zijn gedaan moeten daardoor gecorrigeerd worden.*

- *De invoerder vindt het storen dat wanneer een kwartaal voorbij is, er niet altijd een nieuw NTF bestand beschikbaar is.*

Mening over eventuele veranderingen

De invoerder vraagt zich heel erg af of het verstrekken van medische inlichtingen überhaupt wat oplevert. Zij heeft soms het idee dat het puur werkverschaffing is en totaal niks oplevert.

Wat zou je graag anders willen zien?

De invoerder vraagt zich af of het niet mogelijk is om het factureren van medische inlichtingen af te schaffen. Daarnaast zou zij het fijn vinden als er minder informatie gevraagd zou worden en dat er een duidelijke uitleg aanwezig zou zijn die makkelijk te raadplegen is (zonder de (u:) schijf te hoeven doorzoeken).

Mening over communicatie naar debiteurenadministratie toe?

De communicatie met de debiteurenadministratie ervaart de invoerder regelmatig als vervelend.

Als secretaresse houdt de invoerder zich bezig met patiënten, terwijl de debiteurenadministratie zich bezig houdt met cijfers. Beide partijen zitten dus op verschillende gedachte niveaus en dit vind zij soms vervelend. De vragen die soms worden gesteld vind zij lastig te beantwoorden.

Kort samengevat: De invoerder had een duidelijke mening. Zij ervaart het invoeren van facturatieverzoeken als vervelend en vraagt zich af of het factureren van medische inlichten wel wat oplevert. Graag ziet zij een systeem waar minder informatie gevraagd wordt, welke duidelijk te begrijpen en uitleg snel te vinden is.

Interview zorgbedrijfcontroller PsyQ Haaglanden

Datum: 04 april 2013

Zoals u hebt begrepen, ben ik momenteel bezig met een onderzoek naar het facturatieproces van de overige opbrengsten. Ik heb gekozen om u te interviewen, aangezien in 2012 voor PsyQ Haaglanden de meeste facturen opgesteld zijn.

Het idee erachter is om het proces verder te automatiseren. Door mij wordt met name gekeken naar een vervanging van de NTF bestanden. Wat de invoerders nu invoeren, wordt door de debiteurenadministratie overgetypt naar SAP. De kans op een menselijke fout is hierdoor groot. Daarnaast geschieden werkzaamheden nu dubbel.

Vult u zelf ook wel eens de NTF bestanden in?

De controller heeft het NTF bestand enkele keren moeten raadplegen, maar voert zelf geen facturatieverzoeken in. Hij is daardoor wel bekend met de vormgeving van het bestand.

Ervaring / mening van NTF? Mening over het aanpassen van het proces?

De invoerder gelooft dat er tijdsbesparing is te winnen binnen het facturatieproces. Hij is van mening dat er veel informatie gevraagd wordt en gelooft dat dit gereduceerd kan worden door het proces verder te automatiseren. Als voorbeeld gaf hij de NAW gegevens van debiteuren. Deze moeten nu elke keer weer volledig ingevuld worden. Bij automatisering kan eventueel de debiteur geselecteerd worden, waardoor alle benodigde gegevens geselecteerd worden.

Als zorgbedrijfcontroller zou hij graag de invoerders zo min mogelijk willen belasten. Hoe minder informatie gevraagd wordt, des te beter.

Men probeert zoveel mogelijk kosten te besparen. In dit geval kunnen er eventueel indirecte kosten bespaard worden. Alle BV's betalen als het ware voor de diensten die worden verricht door het Service Centrum. Eventuele automatisering zou ertoe kunnen leiden dat er minder personeel nodig is, waardoor er kosten bespaard worden.

Risico's die betrekking hebben op de NTF bestanden?

De controller gaf aan dat in de huidige situatie geen mogelijkheid bestaat om te controleren of alles daadwerkelijk gefactureerd wordt. Medische inlichtingen kunnen worden verricht, maar facturatieverzoeken kunnen achterwegen gelaten worden. Dit is uiteraard een groot risico, waardoor er opbrengsten verloren gaan. Daarbij gaf hij aan dat hij begreep dat dit niet binnen mijn opdracht valt, maar hij zou graag zien dat hiervan een aantekening zou komen te staan in mijn adviesrapport, zodat dit risico onder de aandacht komt.

Tijdens verschillende gesprekken met de debiteurenadministratie is onder andere gebleken dat een groot aantal invoerders betrokken zijn bij het proces. Ik heb gekozen om u te ondervragen, aangezien PsyQ Haaglanden vorig jaar het meeste aantal facturatieverzoeken heeft ingediend, maar ook de meeste invoerders heeft.

Na een beetje rondneuzen kwam ik er bijvoorbeeld achter dat er een hoop invoerders zijn. De debiteurenadministratie was van mening dat er ongeveer 200 invoerders waren. Het

bestand waarin zij proberen bij te houden hoeveel invoerders er zijn gaf echter het dubbele aan.

Is het hoge aantal invoerders nodig?

Het bestand dat de debiteurenadministratie bijhoudt waarin alle invoerders staan vermeldt, geeft aan dat PsyQ Haagladen 60 invoerders heeft. Gezien het feit dat de lijst moeilijk bij te houden is (er wordt niet naar de debiteurenadministratie gecommuniceerd wanneer een invoerder vertrekt), gelooft hij dat dit aantal een stuk lager is. Hij is echter van mening dat er wel een groot aantal invoerders nodig zijn per zorgbedrijf.

Is het mogelijk om contact op te nemen met de debiteurenadministratie wanneer een invoerder weg gaat?

De controller gaf aan dat dit niet mogelijk is. Daarbij gaf hij aan dat hij geen zicht heeft in wie er allemaal vertrekt en al helemaal niet wie daarvan de rechten van een invoerder bezit.

Kunt u ook met minder invoerders?

Tijdens de gesprekken met de invoerders is duidelijk geworden dat zij de facturatieverzoeken indienen in opdracht van de behandelaren. Zelf vroeg ik af of het niet mogelijk is om de facturatieverzoeken direct in te laten dienen door de behandelaren, aangezien de invoerders aangeven dat zij slechts “het doorgeefluik” zijn. De controller gaf echter aan dat er een hele hoop behandelaren zijn en hij ziet het indienen van facturatieverzoeken liever centraal gebeuren. Hierdoor worden de invoerders benoemd. Op een afdeling (bijvoorbeeld secretariaat) beschikken daardoor meerdere mensen over invoerder rechten. Dit in verband met parttimers en back-ups.

Welke eisen stelt u aan het toewijzen van een invoerder

Er worden totaal geen eisen gesteld aan het toekennen van invoerder rechten. De manager van een afdeling stuurt naar de zorgbedrijfcontroller een verzoek om mensen de invoerder rechter toe te kennen. Zonder enige controle stuurt de controller deze mail door naar de debiteurenadministratie.

Procedure wanneer iemand autorisatie krijgt?

zie “welke eisen stelt u aan het toewijzen van een invoerder”

Na het toekennen van de invoerder rechten, wordt er geen uitleg verschaft aan de invoerder over de werkwijze. Zelf zat ik te spelen met het idee om een soort ‘korte toets’ te introduceren die een medewerker moet maken. Alleen wanneer deze toets voldoende wordt afgerond, mag de medewerker invoerrechten ontvangen. De controller zag hier wel wat in, maar dan in de vorm van een intake gesprek.

Uit verschillende gesprekken is gebleken dat het regelmatig voorkomt dat facturatieverzoeken niet juist worden ingevoerd. Dit komt doordat invoerders niet altijd op de hoogte zijn van de werkwijze/boekhoudkundige regels, etc.

Wat vindt u van het feit dat een deel van de invoerders niet voldoende kennis heeft om het NTF in te vullen?

De debiteurenadministratie is van mening dat het de taak is van de BV's om de invoerders in te lichten over de werkwijze van de NTF bestanden. De BV's lijken te verlangen dat de debiteurenadministratie juist dit voor haar rekening neemt. Hierdoor worden de invoerders in de steek gelaten. Zij kampen met een gebrek aan tijd om de handleidingen te raadplegen (of überhaupt te zoeken) en proberen het zichzelf aan te leren door te kijken hoe voorgaande facturatieverzoeken zijn ingediend en door te leren van hun fouten.

Samenvatting:

De controller is een voorstander van het verder automatiseren van het facturatieproces. Hij gaf als tip mee om tijdens de implementatie vooral de invoerders op de hoogte te houden. Over het algemeen houden mensen niet van verandering of zijn er zelfs bang voor. Door de invoerders te betrekken bij het implementeren van eventuele automatisering wordt dit grotendeels voorkomen. De invoerders zullen merken dat zij al bekend zijn met de veranderingen en staan er daarvoor meer voor open. Daarnaast zou hij graag de invoerder zo veel mogelijk ontlasten gezien hun gebrek aan tijd.

Verslag bedrijfsbezoek Universiteit Leiden 10 april 2013-04-10

Op woensdag 10 april 2013 is de Universiteit Leiden bezocht om te kijken hoe het facturatieproces van de verkoop daar is ingericht. Het doel van dit bezoek is om inspiratie op te doen voor oplossingen die wellicht bij De Parnassia Groep kan worden toegepast (de zogenaamde best practice).

Financial Shared Service Centre (FSSC)

Net als bij De Parnassia Groep heeft Universiteit Leiden verschillende vestigingen waar diensten worden verleend. Daarbij werd gebruik gemaakt van een decentrale administratie. Uiteindelijk is besloten om onder andere de administratie centraal te gaan regelen. Zo is het FSSC tot leven gebracht. Dit is te vergelijken met het Service Centrum van De Parnassia Groep.

Oude facturatieproces

Door deze centrale administratie moesten de verschillende vestigingen facturatieverzoeken doorgeven aan het FSSC. Dit werd gedaan via de e-mail. Alle facturatieverzoeken werden verstuurd naar een algemeen e-mailadres. Vanuit daar tikte de debiteurenadministratie op het FSSC de data over in SAP. Zij liepen daarbij tegen dezelfde problemen aan als De Parnassia Groep. Dit proces was erg arbeidsintensief, kans op menselijke fouten was groot en de indieners hadden geen economische achtergrond en hadden nauwelijks tijd om de verzoeken in te dienen. De facturen werden vanuit SAP uitgeprint en opgestuurd.

Eerste poging tot automatisering

Om het arbeidsintensieve proces en de kans op menselijke fouten te beperken, werd het e-mail verkeer vervangen door een Excel invulsjabloon. Dit is een Excel bestand dat kan communiceren met SAP. Dit houdt in dat het Excel bestand geüpload kan worden in SAP. De invoerders moesten het sjabloon invullen, waarna de debiteurenadministratie de verzoeken controleerden. De verzoeken werden gecontroleerd op volledigheid, juistheid van btw toepassing en juist gebruik van grootboek, kostenplaats en dergelijke. Vervolgens werd het sjabloon geüpload in SAP. SAP maakte verkoopboekingen/facturen van de invoer. Ook werd de SAP verkoopmodule zo ingericht dat wanneer er een e-mailadres wordt herkend op het invulsjabloon, dat de factuur automatisch gemaild wordt naar dat mailadres. Momenteel wordt ongeveer 30 proces verstuurd via de e-mail.

Verder automatiseren

Het FSSC was van mening dat dit proces nog verder geautomatiseerd kan worden. Het nakijken van de invulsjablonen was nogal een werk, er konden geen velden verplicht worden en de stamdata in SAP kon niet gekoppeld worden aan de invulsjablonen. Om de invulsjablonen te vervangen, heeft men de "Adobe Interface Form" (AIF) onderzocht. Momenteel zijn ze bezig om dit door te voeren. De verwachting is om dit voor de zomer te hebben geïmplementeerd.

AIF is een formulier dat is ontwikkeld in samenwerking van SAP en Adobe en is volledig in te richten volgens de wensen van de klant. Daarnaast is de stamdata van SAP verbonden met het formulier. Dit maakt het mogelijk om verschillende controles vanuit SAP door te voeren in het formulier (als bijvoorbeeld een kostenplaats wordt ingetypt die SAP niet kent, geeft hij dit gelijk aan).

Universiteit Leiden is momenteel bezig om bij twee processen AIF in te voeren. Daarvoor staat een budget van € 30.000, exclusief gebruik van eigen personeel (dus één proces zou ongeveer € 15.000 zijn) en de ontwikkel + implementatietijd die hier voor staat is twee a drie maanden.

Het nieuwe proces

Universiteit Leiden maakt naast SAP ook gebruik van de SAP NetWeaver Portal. Deze Portal zal ook een rol spelen bij AIF. Invoerders moeten inloggen in de Portal en kunnen daar selecteren welke transactie zij willen verrichten. In dit geval selecteren zij dat zij een facturatieverzoek willen indienen. Vervolgens opent zich het AIF formulier dat ingevuld moet worden. Na voltooiing staat het verzoek in SAP en kan SAP het verzoek verwerken tot boeking/factuur.