

‘in control’

Stichting MEE Zuid-Holland Noord



Auteur: Ritish Bhajan

Datum: 22 juni 2009

‘in control’

Stichting MEE Zuid-Holland Noord



Auteur: Ritish Bhajan

Studentennr.: 20055658

Begeleider school: P.F.H. Buijs

Begeleider bedrijf: R. Beumer

Datum: 22 juni 2009

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfseconomie, richting Treasury and Control, aan de Haagse Hogeschool te 's-Gravenhage, Academie voor Accounting & Financial Management. Dit rapport bevat de verantwoording van mijn afstudeeractiviteiten bij Stichting MEE Zuid-Holland Noord (MEE ZHN), locatie Leidschendam.

Binnen Stichting MEE ZHN is onderzoek gedaan naar de administratieve organisatie en daarbij aansluitend de interne controle. De huidige processen zijn geanalyseerd en vastgelegd. Op basis van deze analyse zijn aanbevelingen gedaan voor verbetering. Bij de uitvoering van deze opdracht ben ik begeleid door Dhr. R. Beumer, manager Financiële Zaken bij Stichting MEE ZHN.

Hierbij wil ik mijn begeleider, de heer R. Beumer en mijn begeleidster, mevrouw P.F.H. Buijs bedanken voor hun ondersteuning gedurende het onderzoek.

Ook wil ik graag alle medewerkers van Stichting MEE ZHN bedanken voor hun medewerking gedurende mijn afstudeerperiode.

Leidschendam, juni 2009

R. Bhajan

Inhoud

Samenvatting.....	8
Verklarende woordenlijst.....	10
1. Inleiding	11
2. Omschrijving onderzoek.....	12
2.1 Aanleiding probleem	12
2.1.1 Groei organisatie	12
2.1.2 Probleemstelling.....	12
2.1.3 Processen	12
2.2 Doelstelling	13
2.3 Visio	13
3. Organisatie	14
3.1 Introductie organisatie.....	14
3.1.1 MEE ZHN.....	14
3.1.2 Missie	14
3.1.3 Strategie	15
3.1.4 ISO-gecertificeerd	15
3.1.5 Afdelingen	15
3.2 Typologie.....	17
3.3 Attentiepunten.....	17
3.4 Randvoorwaarden	17
3.4.1 Functiescheiding binnen MEE.....	17
3.4.2 Begroting	18
3.4.3 Richtlijnen.....	18
3.4.4 Automatisering.....	18
3.5 Managementinformatie.....	19
3.5.1 Financieel.....	19
3.5.2 Intern	19
3.5.3 Klant	19
3.5.4 Innovatief.....	19
3.6 Actuele ontwikkelingen.....	20
3.6.1 WMO.....	20
3.6.2 Digitalisering	20
4. Analyse inkoopproces.....	21

4.1	Inkoopfunctie	21
4.2	Procedure bestelaanvraag	22
4.2.1	Bestelaanvraag	22
4.2.2	Selectie leveranciers	22
4.2.3	Offerte-aanvraag	22
4.2.4	Leverancierskeuze	23
4.2.5	Bestelling	23
4.3	Procedure goederenontvangst Centraal Bureau	25
4.3.1	Goederenontvangst	25
4.3.2	Ontvangstmeldingen	25
4.3.3	Retourzendingen	25
4.4	Aanbevelingen inkoopproces	25
4.4.1	Controle bevoegdheid bestelaanvragen	25
4.4.2	Ontvangst goederen CB	26
4.4.3	Sluitingsdatum offerte	26
4.4.4	Tweede functionaris offerte	27
4.4.5	Informeren leverancierskeuze	27
5.	Analyse financiële administratie	29
5.1	Procedure inkoopfacturen	29
5.1.1	Factuurontvangst	29
5.1.2	Blokstempel	30
5.1.3	Factuurgegevens controleren	30
5.1.4	Factuur coderen en inboeken	30
5.2	Procedure autorisatie	31
5.2.1	Toetsing autorisatietabel	31
5.2.2	Autorisatie	32
5.2.3	Toetsing paraaf	32
5.2.4	Archief niet betalen	32
5.2.5	Archief nog te betalen	32
5.3	Procedure betalingen	34
5.3.1	Opmaken van lijsten	34
5.3.2	Betaalopdracht opmaken	34
5.3.3	Handmatige betalingen	35
5.3.4	Batchbetalingen	35
5.3.5	Spoedbetalingen	35
5.3.6	Controleren en tekenen betaalopdracht	35

5.3.7	Verzenden betaalopdracht	35
5.3.8	Betalingsspecificatie.....	36
5.3.9	Bankboeking	36
5.4	Aanbevelingen	38
5.4.1	Blokkeren van inkoopfacturen.....	38
5.4.2	Autorisatielijst.....	39
5.4.3	Lopende verplichtingen	39
5.4.4	Autorisatietermijn	40
6.	Analyse verkoopproces	41
6.1	Procedure offerteaanvraag	41
6.1.1	Aanvraagformulier offerte	42
6.1.2	Gegevens nieuwe werknemer invoeren.....	42
6.1.3	Aanmaken offerte.....	43
6.1.4	Goedkeuring offerte	43
6.1.5	Offerte versturen	43
6.1.6	Offerteontvangst.....	43
6.1.7	Spreadsheet	43
6.1.8	Archiveren	43
6.2	Procedure factureren.....	45
6.2.1	Beoordelen offertebestand	45
6.2.2	Archiveren	45
6.3	Procedure registreren vorderingen en incasseren.....	46
6.3.1	Vastleggen ontvangsten.....	46
6.3.2	Maken van overzichten.....	46
6.3.3	Aanmaningen	46
6.3.4	Afboeken vorderingen	47
6.4	Aanbevelingen verkoopproces.....	48
6.4.1	Kredietwaardigheid	48
6.4.2	Brutomarge	48
7.	Analyse kasbeheer	49
7.1	Kasprocedure	49
7.1.1	Kasontvangsten.....	49
7.1.2	Kasuitgaven	50
7.1.3	Kasvoorschot	50
7.2	Kasbevoegdheden	50
7.3	Controle kasstaten.....	51

7.3.1 Aanleveren kasstaten.....	51
7.3.2 Controle kasstaten & Inboeken.....	51
7.3.3 Kascontrole.....	51
7.3.3 Kascontrole.....	51
7.4 Aanbeveling.....	52
8. Analyse interne controle	53
8.1 Interne controle inkoopproces.....	53
8.2 Maatregelen van interne controle.....	54
8.2.1 Controle technische functiescheiding.....	54
8.2.2 Begrotingen en budgetten	55
8.2.3 Totaal-verbandscontrole	55
8.2.4 Aanwezigheidscontrole	56
8.2.5 Afloopcontrole	56
8.2.6 Ontstaanscontrole.....	56
8.2.7 Cijferbeoordelingen.....	56
8.2.8 Detailcontrole.....	57
8.3 Proces van interne controle.....	57
8.3.1 Soll-positie.....	57
8.3.2 Ist-positie	57
8.4 Aanbevelingen	58
Conclusie & aanbevelingen	59
Literatuurlijst.....	61
BIJLAGE I: Plattegrond MEE ZHN	62
BIJLAGE II: Interviewvragen	63

Samenvatting

MEE ZHN is een gesubsidieerde instelling die zijn inkomsten voor 95% verkrijgt vanuit de AWBZ. Deze subsidie is te verdelen naar de zogenaamde collectieve taken, de individuele cliëntenondersteuning en de integrale vroeghulp. MEE Zuid Holland Noord bestaat uit een Centraal Bureau in Leidschendam en regiovestigingen in Delft, Den Haag en Leiden. In totaal werken er ruim 400 mensen, merendeels consultants, verdeeld over verschillende teams.

Probleemstelling

MEE ZHN is de afgelopen jaren hard gegroeid. Door de groei heeft de organisatie in die afgelopen jaren veel veranderingen meegemaakt. Het Centraal Bureau is bijvoorbeeld verhuisd naar de grotere bedrijfsoppervlakte op de Westvlietweg 17 te Leidschendam. Per 1 januari 2010 zullen de MEE-organisaties te maken krijgen met de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Invoering van deze wet zal inhouden dat de huidige opbrengsten- en kostenstructuur verdwijnt.

Mede door de sterke groei en de invoering van de WMO is er een behoefte ontstaan aan een goede procesbeschrijving.

Daarnaast werken de medewerkers van MEE ZHN niet met een uniforme methode. De werkzaamheden kunnen hierdoor niet op dezelfde manier gecontroleerd worden.

Voor ieder geconstateerde risico's zijn er aanbevelingen/oplossingen gegeven.

Doelstelling

Het doel was geformuleerd in een doelstelling:

Het doel van de opdracht is te komen tot een AO-beschrijving voor de medewerkers van MEE ZHN. Hiertoe moet de huidige administratieve organisatie en maatregelen van interne controle worden geanalyseerd en deze moeten worden vastgelegd in een beschrijving. Daarnaast zullen er oplossingen bedacht moeten worden voor de risico's/verbeterpunten.

Onderzoek

De huidige situaties van de inkoop, verkoop en administratieve processen zijn beschreven aan de hand van de resultaten uit interviews. De interviews zijn gedurende de stageperiode bij verschillende functionarissen afgenomen. Na de beschrijving van de huidige situatie werd het proces visueel weergegeven met behulp van het programma Visio.

Om de knelpunten in de processen te kunnen ontdekken is de huidige situatie vergeleken met de theorieën uit de literatuur. Daarnaast gaven de medewerkers zelf ook aan wat ze als knelpunt ervaren.

De knelpunten werden geanalyseerd, waarna er aanbevelingen gedaan werden.

Daarnaast werd de interne controle geanalyseerd en vastgelegd in een beschrijving.

Processen

Van een aantal processen is de huidige situatie beschreven:

Inkoopproces: van het inkoopproces is de inkoopfunctie, bestelaanvraag en goederenontvangst beschreven.

Financieel administratief proces: van het financieel administratief proces is de procedure van de inkoopfacturen, autorisatieprocedure en het betalingsprocedure beschreven.

Verkoopproces: van het verkoopproces is de offerteaanvraagprocedure, factureringsprocedure en de procedure van registreren en incasseren beschreven.

Kasprocedure: van het kasproces is de kasprocedure, kasbevoegdheid en de controle kasstaten beschreven.

Daarnaast is de interne controle geanalyseerd. De maatregelen van interne controle zijn beschreven evenals het proces van interne controle.

Conclusie & aanbevelingen

Voor elk proces zijn er aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen per proces zijn:

Inkoop

- Controlebevoegdheden bestelaanvragen door middel van een intern bestelformulier.
- Melding maken van bestelde goederen bij de receptie.
- Hanteren van een sluitingsdatum voor offertes.
- Aanwezig zijn van een tweede functionaris bij het openmaken van offertes.

Financieel administratief

- Blokkeren van inkoopfacturen voor betaling bij ontvangst en vastlegging.
- Autorisatielijst bijhouden van verstuurde facturen.
- Lijst met lopende verplichtingen bijhouden.
- Hanteren van een autorisatietermijn.

Verkoop

- Hanteren van een kredietlimiet.
- Hanteren van een minimum drempel voor Brutomarge.

Kas

- Kassaldocontrole door kassier zelf in het bijzijn van de medewerker Fz.

IC

- Extra controlemaatregel toevoegen (Saldo-biljetten).

De vastlegging van de processen brengt met zich mee dat de medewerkers weten wat te doen, wanneer en hoe. Er is een duidelijk inzicht in de processen. Hierdoor kan er getracht worden om op een uniforme wijze te werken.

De mate waarin de risico's daadwerkelijk worden verminderd of worden weggenomen is afhankelijk van de organisatie zelf: de vraag of MEE de aanbevelingen werkelijk implementeert of niet.

Verklarende woordenlijst

AO: Administratieve Organisatie

AWBZ: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

CB: Centraal Bureau

CKC: Centrum voor Kennis en Communicatie

DMS: Document Management Systeem

Fz: Financiële zaken

IC: Interne controle

ISO: International Standardization Organization

SMW: School Maatschappelijk Werk

1. Inleiding

MEE Zuid-Holland Noord is dé wegwijzer en professionele bondgenoot voor mensen met een beperking: een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke handicap, een chronische ziekte of een vorm van autisme. Door de sterke groei van MEE ZHN de laatste jaren is er een behoefte ontstaan aan een goede procesbeschrijving.

Het doel van het onderzoek luidt als volgt:

Het doel van de opdracht is te komen tot een AO-beschrijving voor de medewerkers van MEE ZHN. Hiertoe moet de huidige administratieve organisatie en maatregelen van interne controle worden geanalyseerd en deze moeten worden vastgelegd in een beschrijving. Daarnaast zullen er oplossingen bedacht moeten worden voor de risico's/verbeterpunten.

Om tot een juiste en volledige AO-beschrijving te komen zullen er eerst verschillende interviews afgenomen moeten worden. Met behulp van deze interviews zal er een goed beeld verkregen worden van de huidige situatie bij MEE ZHN, waarna deze vergeleken wordt met de theorieën uit de literatuur.

In het volgende hoofdstuk wordt de probleemstelling samen met de doelstelling uitgewerkt. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie van Stichting MEE ZHN beschreven. Hier worden onder andere de missie, de strategie en de afdelingen binnen MEE ZHN behandeld.

In dit rapport worden de bevindingen en aanbevelingen van het inkoopproces, het verkoopproces en het financieel-administratief proces uitgebreid behandeld. In hoofdstuk 4 wordt het inkoopproces behandeld en in hoofdstuk 5 het financieel-administratief proces. Het verkoopproces wordt behandeld in hoofdstuk 6. De analyse van het kasbeheer wordt behandeld in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 wordt de interne controle behandeld. Tot slot volgt er een conclusie met de belangrijkste aanbevelingen.

2. Omschrijving onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek omschreven. De aanleiding van de opdracht wordt in paragraaf 2.1 behandeld en in paragraaf 2.2 worden de doelstellingen behandeld.

2.1 Aanleiding probleem

In deze paragraaf komen de groei van de organisatie, procesbeschrijving en de gekozen processen aan bod.

2.1.1 Groei organisatie

MEE ZHN is de laatste jaren sterk gegroeid. Door de groei is er in de organisatie veel veranderd. Het hoofdkantoor is bijvoorbeeld verhuisd naar een grotere bedrijfsoppervlakte. Het aantal werknemers is ook toegenomen. Zo zijn er in 2008 een centraal office-manager en een facilitair manager aangenomen. MEE zal zeer waarschijnlijk per 1 januari 2010 te maken krijgen met de invoering van de WMO. Voor de MEE-organisatie is het nog onduidelijk hoe het als marktpartij hierin moeten opereren.

Door de sterke groei hebben er echter weinig vernieuwingen in de processen binnen de organisatie plaatsgevonden.

2.1.2 Probleemstelling

MEE ZHN heeft nog niet de beschikking over een goede beschrijving van haar processen. De afdeling Fz signaleert dat de gegevens niet op tijd worden geleverd, omdat er geen controle is op de documentenstroom tussen Fz en de budgethouders.

Daarnaast werken de medewerkers van MEE ZHN niet met een uniforme methode. De werkzaamheden kunnen hierdoor niet op dezelfde manier gecontroleerd worden. Door een goede beschrijving van de belangrijke processen kan er getracht worden op een uniforme wijze te werken. Door het werken op een uniforme wijze kan controle gericht worden uitgevoerd. Hierdoor worden de processen beter beheersbaar.

Tevens heeft MEE ZHN van Deloitte, het accountantskantoor dat MEE ZHN elke jaar controleert, te horen gekregen dat MEE ZHN moet beschikken over een goede procesbeschrijving van haar processen. Voor ieder geconstateerde risico's zullen er aanbevelingen/oplossingen gegeven worden.

2.1.3 Processen

Stichting MEE heeft aangegeven de belangrijkste processen vast te willen leggen en eventuele verbeterpunten op te stellen. De procesbeschrijving zal betrekking hebben op de volgende hoofdprocessen binnen MEE ZHN:

- Inkoop;

- Verkoop;
- Financiële administratie;
- Kasbeheer.

Daarnaast zullen de maatregelen van interne controle beschreven worden en daaruit getracht worden de interne controle te beoordelen en te verbeteren. Voordat er begonnen kan worden met het zoeken naar oplossingen om de processen te verbeteren moet MEE ZHN dus allereerst beschikken over een goede procesbeschrijving. Met de procesbeschrijving zal de huidige situatie van de processen in beeld worden gebracht.

2.2 Doelstelling

De huidige administratieve organisatie en de maatregelen van interne controle zullen worden geanalyseerd en deze zullen uiteindelijk worden vastgelegd in een AO-beschrijving. Daarnaast zullen er ook aanbevelingen gedaan worden voor verbetering. Na afloop van de stageperiode zal de organisatie beschikken over een goede beschrijving van de Administratieve Organisatie en maatregelen van interne controle.

2.3 Visio

De stroomschema's worden gemaakt in het programma Visio van Microsoft. Er is gekozen voor Visio, omdat dit een goed programma is om mee te werken en omdat dit een veel gebruikt programma is voor het maken van stroomschema's. Met de stroomschema's zal er geprobeerd worden de processen schematisch in beeld te brengen, waardoor ze overzichtelijk worden gepresenteerd.

3. Organisatie

Een organisatie wordt gedefinieerd als een groepering van mensen en middelen, die in onderlinge samenwerking activiteiten ontplooiën ter bereiking van overeengekomen doelstellingen.¹ In paragraaf 3.1 wordt een introductie gegeven van de organisatie MEE ZHN. Paragraaf 3.2 gaat over de typologie. In paragraaf 3.3 komen de attentiepunten aan bod en in paragraaf 3.4 de randvoorwaarden. Managementinformatie wordt als laatste behandeld in paragraaf 3.5.

3.1 Introductie organisatie

In deze paragraaf wordt de organisatie behandeld. Verder komen de missie, strategie, ISO en de verschillende afdelingen aan bod.

3.1.1 MEE ZHN

MEE ZHN is een gesubsidieerde instelling die zijn inkomsten voor 95% verkrijgt vanuit de AWBZ. Deze subsidie is te verdelen naar de zogenaamde collectieve taken, de individuele cliëntenondersteuning en de integrale vroeghulp.

Onder de collectieve taken wordt verstaan de taken die niet specifiek voor een klant worden verricht maar meer een algemeen karakter hebben. De individuele cliëntenondersteuning wordt ingedeeld naar diensten die door de klanten van MEE ZHN worden afgenomen.

Afhankelijk van de vraag van de klant wordt door de consulent bepaald welke dienst aan de klant wordt geleverd. Voor elke dienst geldt een landelijke norm, in uren, die minimaal geleverd dient te worden om voor subsidie in aanmerking te komen. Aan elke dienst wordt een vergoeding toegekend en de afrekening met de subsidiegever is op basis van het aantal afgesloten diensten.

Naast de subsidie vanuit de AWBZ-middelen heeft MEE ZHN tevens inkomsten uit de zogenaamde PLUS-taken. Het gaat hierbij om inkomsten uit opdrachten voor schoolmaatschappelijk werk en bijdragen voor het verlenen van ondersteunende diensten aan projecten.

3.1.2 Missie

De missie van MEE Zuid-Holland Noord is het zijn van dé wegwijzer en professionele bondgenoot voor mensen met een beperking. MEE richt zich op mensen met een verstandelijke, lichamelijke of zintuiglijke handicap, een chronische ziekte en op mensen met een vorm van autisme. MEE werkt met hen samen en zoekt naar mogelijkheden gericht op het

¹ Bron: E.O.J. Jans, K. Wezeman, A. Mulder-Nooteboom, Grondslagen Administratieve Organisatie (2007) pagina 126

verbeteren van de kwaliteit van hun bestaan. Daarbij is het zoveel mogelijk zelf de regie kunnen voeren over het eigen leven een belangrijk aspect.

MEE biedt daarvoor, in elke levensfase en op elk levensgebied, ondersteuning op maat in de vorm van informatie, advies, begeleiding en training. MEE is voor haar patiënten altijd en direct beschikbaar. Ondersteuning van MEE richt zich ook en even sterk op ouders, verzorgers, familie en andere direct betrokkenen bij de persoon met een beperking.

3.1.3 Strategie

MEE is een innovatief en ondernemend bedrijf, waarbij de focus ligt op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening aan de cliënt zodat deze de regie kan houden over het eigen leven en kan participeren in de samenleving. De strategie van MEE is gericht op het behouden van de onafhankelijke positie op het snijvlak van vraag en aanbod.

MEE Zuid-Holland Noord is een diensten-/productiebedrijf dat op meerdere locaties eenzelfde, gestandaardiseerd dienstenpakket aanbiedt. De strategie is erop gericht dit dienstenpakket kwalitatief hoogwaardig en zo kostenefficiënt mogelijk aan te bieden om te komen tot een hoog bedrijfsrendement.

3.1.4 ISO-gecertificeerd

Op 13 september 2007 werd het ISO-certificaat door Bureau Vertitas aan MEE afgegeven. ISO is de afkorting van International Standardization Organization. De ISO-norm bevat eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem waarmee men de klanttevredenheid verhoogt. ISO 9001 wordt door certificatie-instellingen gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is te voldoen aan eisen van klanten, wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie. Op basis van deze norm kan een certificaat worden behaald.²

3.1.5 Afdelingen

Binnen MEE ZHN zijn er verschillende afdelingen. De afdelingen worden hieronder in het kort toegelicht om enig inzicht te krijgen in de organisatie. De plattegrond van MEE ZHN is te vinden in bijlage I.

Financiële Zaken, planning en control

De afdeling financiële zaken, planning en control ontwikkelt het financiële beleid en voert dit tevens uit. De Raad van Bestuur stelt het financiële beleid vast. De afdeling wordt aangestuurd door de manager financiële zaken, die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. Belangrijke financiële zaken, zoals de begroting, worden na een voorlopig besluit door de Raad van Bestuur in het centraal managementteam besproken alvorens vaststelling plaatsvindt.

De afdeling verwerkt een grote hoeveelheid financiële, personele en productiegegevens die onder meer leiden tot managementinformatie zoals de begroting, de jaarrekening,

² Bron: www.meebijdehand.nl

kwartaaloverzichten, nader gespecificeerde budgetoverzichten, productinformatie en personele bezetting. De afdeling houdt toezicht op de budgetten. De afdeling verschaft aan de divisie managers (managers van de afdelingen) informatie en advies omtrent de bestedingsruimte en signaleert eventuele budgetoverschrijdingen.

Automatisering

De afdeling automatisering is verantwoordelijk voor het vormgeven van de informatiearchitectuur en het informatiebeleid van MEE Zuid-Holland Noord op automatiseringsgebied. Belangrijk hierbij is dat het informatiebeleid blijvend wordt afgestemd op het strategisch beleid van de organisatie. De afdeling automatisering ontwikkelt informatieplannen en voert de regie over de uitvoering hiervan. Verder draagt ze zorg voor de gehele netwerkinfrastructuur. Ze onderhoudt het netwerk en de werkstations, verhelpt storingen en verzorgt het systeembeheer. Tevens ondersteunt ze met een helpdesk de gebruikers van het netwerk. De afdeling wordt aangestuurd door de manager automatisering. De manager automatisering legt verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

Personeel & Organisatie (P&O)

De afdeling P&O is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en handhaving van het personeelsbeleid, organisatieontwikkeling en de daarbij behorende instrumenten. Zij geeft informatie, adviezen en ondersteuning aan het management en het personeel ter verbetering van personeelskwaliteit, capaciteit en organisatieontwikkeling. Tevens wordt uitvoering gegeven aan vastgesteld personeelsbeleid, CAO, regelingen en procedures. De derde taak, naast ondersteuning en uitvoering, is het beheren en controleren van de uitvoering van centraal vastgesteld personeels- en organisatiebeleid. De afdeling P&O wordt aangestuurd door het hoofd P&O, die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur.

Centrum voor Kennis en Communicatie (CKC)

Het CKC richt zich op twee taakvelden: kennis en communicatie.

Kennis: Het CKC heeft tot doel de kennis van methodieken, kennisvelden en doelgroepen binnen MEE Zuid-Holland Noord en meer specifiek de kennis van de consultants te ontsluiten en te actualiseren. Het CKC beschikt daartoe o.a. over een digitale kennisbank, met daarin informatie over handicaps, de sociale kaart, methodieken, instrumenten en wet- en regelgeving.

Communicatie: De manager CKC draagt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid ten aanzien van de interne en externe communicatie. CKC is verantwoordelijk voor het beheer en de inzet van de communicatiemiddelen en is verantwoordelijk voor de huisstijl van MEE. Het CKC zorgt voor de vormgeving van diverse

communicatiemiddelen en ziet erop toe dat de huisstijl goed wordt uitgevoerd. De manager CKC beschikt over een budget voor het ontwikkelen en in stand houden van communicatiemiddelen en heeft derhalve een budgetverantwoordelijkheid. CKC maakt jaarlijks een plan afgestemd op het businessplan waarin activiteiten voor een komend jaar worden opgenomen.

3.2 Typologie

Stichting MEE is een dienstverlenende organisatie, waarbij de dienstverlening bestaat uit het geven van informatie, advies en kortstondige ondersteuning (maximaal 1 jaar) aan mensen die met een beperking te maken hebben.

3.3 Attentiepunten

De AO/IC met betrekking tot de volledigheid van de opbrengsten en de juistheid van de kosten en risico's:

- Kasgeld;
- Inkooprijzen;
- Termijn facturering.

3.4 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden bestaan uit een aantal onderwerpen, namelijk:

- Functiescheidingen;
- Begroting;
- Richtlijnen;
- Automatisering.

3.4.1 Functiescheiding binnen MEE

Stichting MEE is in de loop van de jaren steeds verder gegroeid, de omzet is gestegen en het aantal medewerkers is gegroeid. Doordat er meer medewerkers zijn aangetrokken zijn er meer functiescheidingen ontstaan. Zo is er in 2008 een centraal officemanager aangenomen en een facilitair manager. De huidige groei maakt het noodzakelijk om de controletechnische functiescheiding toe te passen op de organisatie. Dit om eventuele functievermengingen te ontdekken.

Op dit moment zijn er functievermengingen aanwezig. Er is geen eigen inkoopafdeling aanwezig. De inkoopfunctie wordt daarom uitgeoefend door de budgethouders. Om de risico's te ondervangen die bij deze functievermenging ontstaan, zal de afdeling FZ/P&C over voldoende informatie moeten beschikken om de inkoop- en verkoopfacturen te kunnen controleren.

In een grote organisatie wordt aangeraden de inkoopfunctie door iemand anders uit te laten voeren. MEE ZHN heeft besloten dat er geen inkoopfunctionaris wordt aangetrokken omdat dit om financieel-economisch redenen niet haalbaar is. Wordt er gekozen om verder te werken in de huidige situatie dan zullen er meer controlewerkzaamheden uitgevoerd moeten worden, zodat de risico's zullen verminderen.

Hieronder worden verschillende functies opgesomd binnen MEE ZHN.

- Bestuurder/directeur → beschikkend binnen de richtlijnen van de statuten
- Inkoop → uitvoerend en beschikkend binnen de richtlijnen
- Verkoop → uitvoerend en beschikkend binnen de richtlijnen
- Hoofd Administratie → controlerend
- Boekhoudkundige medewerker → registrerend
- Receptionist → uitvoerend
- Kassier → bewarend en registrerend
- Automatisering → uitvoerend

3.4.2 Begroting

Stichting MEE krijgt jaarlijks subsidie van het College Voor Zorgverzekeringen (CVZ). Op basis van de subsidie, missie, ervaringen uit het verleden en strategie wordt er een begroting opgesteld. De begroting wordt vastgelegd en geautoriseerd door het bestuur van de organisatie. De Raad van Toezicht keurt de begroting goed. Periodiek wordt de begroting vergeleken met het werkelijke resultaat. Verschillen worden geanalyseerd en gerapporteerd aan het bestuur of aan de managers (zie 8.2.2 begrotingen en budgetten).

3.4.3 Richtlijnen

De directie bepaalt de richtlijnen voor de beschikkende functies, risico's en kwaliteit.

- Richtlijnen voor het bepalen van de verkoopprijs;
- Wie tot hoe ver bevoegd is verkoopcontracten af te sluiten en tegen welke voorwaarde;
- Wie bevoegd is inkoopcontracten af te sluiten;
- Hoe om te gaan met kasverantwoordingen (kasgeldprocedures).

3.4.4 Automatisering

De onderneming beschikt over computers van voldoende capaciteit. Voor verschillende hardware, software en apparatuur zijn er handleidingen en documenten aanwezig. Regelmatig worden er back-ups gemaakt van het systeem op een andere locatie. Als er een server vastloopt dan springt een server van een andere locatie bij. Het systeem bepaalt wie welke applicaties mag gebruiken, door middel van een inlogcode, password en competentietabel. Het password wordt om de zoveel tijd veranderd. Alle medewerkers van MEE ZHN hebben een eigen inlogcode en wachtwoord. Het gebouw is beveiligd met een inbraakalarm en er is een brandalarm aanwezig.

3.5 Managementinformatie

Het bestuur van MEE ZHN heeft informatie nodig. Deze informatie is nodig om:

- Beslissingen te kunnen nemen;
- De organisatie en de processen beter te kunnen beheersen en desgewenst correctieve acties te kunnen ondernemen;
- Verantwoording te kunnen afleggen.

Per periode, cumulatief ten opzichte van de begroting en verleden wordt het volgende managementinformatie-rapport opgesteld.

3.5.1 Financieel

Met betrekking tot de financiële informatievoorziening aan het bestuur en het management van MEE ZHN wordt door de afdeling Fz de volgende documenten geleverd:

- de begroting inclusief toelichting;
- kwartaalrapportages inclusief toelichting en analyse;
- de jaarrekening inclusief toelichting.

Naast deze financiële informatie wordt er tevens periodiek (1 maal per kwartaal) gerapporteerd over de geleverde productie met betrekking tot de individuele dienstverlening.

3.5.2 Intern

De afdeling Fz verwerkt een grote hoeveelheid financiële, personele en productiegegevens die onder meer leiden tot managementinformatie, zoals bezettingsgraad en bezettingsresultaten per afdeling, nader gespecificeerde budgetoverzichten en efficiencyverschillen per afdeling.

3.5.3 Klant

MEE ZHN stuurt na elke afgesloten klantroute een enquête-formulier naar de cliënt. Cliënten kunnen zo hun mening geven over de dienstverlening. Deze mening gebruikt MEE ZHN om haar dienstverlening te verbeteren. MEE ZHN meet op drie manieren haar klanttevredenheid. Dit doet zij door middel van:

- Enquêteren;
- Via de website;
- Benchmark-onderzoek onder alle MEE organisaties.

3.5.4 Innovatief

MEE ZHN heeft een scholingsplan dat elk jaar opnieuw wordt opgesteld. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de vaststelling van de noodzaak tot scholing bij individuele medewerkers. Hierbij is primair de ontwikkelingsrichting van de organisatie bepalend. De divisiemanagers en hoofden/managers van de verschillende afdelingen zijn budgetverantwoordelijk voor de uitgaven ten aanzien van de opleidingen.

3.6 Actuele ontwikkelingen

Stichting MEE ZHN heeft zoals eerder gezegd de afgelopen jaren veel veranderingen meegemaakt.

Sommige van deze veranderingen zijn inmiddels doorgevoerd; een aantal veranderingen zal volgend jaar ingaan. In deze paragraaf wordt ingegaan op de WMO en de digitalisering van de postregistratie.

3.6.1 WMO

De invoering van de WMO, waar de MEE-organisaties zeer waarschijnlijk per 1 januari 2010 mee te maken krijgen, zal voor MEE inhouden dat de huidige opbrengsten- en kostenstructuur verdwijnt. De AWBZ-middelen worden overgeheveld naar de gemeenten en onduidelijk is nog hoe de MEE-organisaties als marktpartij hierin moeten opereren. Duidelijk is wel dat de huidige structuur van opbrengsten en kosten zal moeten worden aangepast. Tevens zal zowel de interne als de externe informatievoorziening aan verandering onderhevig zijn. De maatschappelijke ontwikkelingen in het kader van de WMO dwingen MEE ZHN om zichzelf meer te manifesteren op de markt. Het wordt meer en meer van belang om de wensen en eisen van de cliënten en vooral de potentiële cliënten te kennen.

3.6.2 Digitalisering

MEE heeft ervoor gekozen te gaan werken met een document management systeem (DMS), genaamd Decos. Een DMS is meer dan alleen een systeem om post te registreren of documenten in te bewaren. Het bevat een aantal functionaliteiten die de dagelijkse werkzaamheden positief beïnvloeden. Decos moet op den duur het postregistratiesysteem vervangen. Voor het scannen en afdrukken van documenten wordt binnen de MEE ZHN gebruik gemaakt van multifunctionals. Een multifunctional is één apparaat waarmee documenten kunnen worden afgedrukt, gekopieerd, gescand en digitaal verzonden. Postregistratie biedt de mogelijkheid om binnenkomende, interne en nieuw aan te maken documenten te registreren, vaak aangevuld met de mogelijkheid tot registratie van klachten, telefoongesprekken, afspraken enzovoort. Naast registreren van documenten is er de mogelijkheid om ze op te slaan in elektronisch aangemaakte dossiers en is het mogelijk om acties aan documenten toe te kennen. Een document kan door het bedrijf heen worden gestuurd naar de mensen waarvoor het document bestemd is. Daarnaast kan gecontroleerd worden of het document daadwerkelijk afgehandeld is. Alle typen documenten kunnen eenvoudig worden opgeslagen, bewerkt en teruggevonden. Aan de hand van “digitale mappen” kunnen verschillende groepen documentregistraties worden beheerd.

4. Analyse inkoopproces

Het inkoopproces is een belangrijk proces binnen MEE omdat er dagelijks veel facturen binnenkomen op de afdeling Financiële zaken (Fz).

Aan de hand van de interviews is de huidige situatie van het inkoopproces in kaart gebracht. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage II.

De inkoopfunctie wordt als eerste behandeld. Daarna worden achtereenvolgend de bestelaanvraag, goederenontvangst en aanbevelingen behandeld. Elke procedure wordt aan het eind weergegeven in stroomschema's.

4.1 Inkoopfunctie

De inkoopfunctie is een beschikkende functie; degene die deze functie vervult verbindt de organisatie jegens derden in casu jegens leveranciers.³

MEE ZHN is een middelgrote dienstverlenende organisatie en heeft geen eigen inkoopafdeling (zie hoofdstuk 3 Organisatie).

De verantwoordelijkheid voor de inkoop van de diverse producten en diensten ligt laag in de organisatie, waarbij op decentraal niveau gebruik kan worden gemaakt van de centrale expertise.

Op decentraal niveau geldt dat de budgethouder of een daartoe gedelegeerde medewerker:

- verantwoordelijk is voor het werken binnen de vastgestelde centrale kaders, zie algemeen inkoopbeleid;
- er voor zorgt dat er besteld wordt binnen de afgesloten mantelovereenkomsten;
- de activiteiten van het inkoopproces uitvoert: specificeren, selecteren, bestellen, bewaken en nazorg.

Op centraal niveau stelt de facilitair manager mantelovereenkomsten op waarbij afspraken worden gemaakt met betrekking tot prijs/kwaliteit. Indien nodig worden tevens aflevertermijnen afgesproken.

³ Bron: E.O.J. Jans, K. Wezeman, A. Mulder-Nooteboom, Grondslagen Administratieve Organisatie (2007) pagina 130

4.2 Procedure bestelaanvraag

In deze paragraaf wordt de procedure van de bestelaanvraag behandeld. Een schematisch overzicht van de bestelaanvraagprocedure is te vinden in tabel 4.1.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Bestelaanvraag	Facilitair manager /Budgethouder	Behoeft aan goederen	Zie alg. inkoopbeleid
2.	Selectie leveranciers	Budgethouder	Aanvragen van offerte	Zie alg. inkoopbeleid
3.	Offerteaanvraag	Budgethouder	Aanvraag boven €2500,-	Zie alg. inkoopbeleid
4.	Leverancierskeuze	Budgethouder	Meerdere offertes	
5.	Bestelling	Budgethouder	Acceptatie offerte	

Tabel 4.1 Bestelaanvraag

4.2.1 Bestelaanvraag

Een impuls tot inkoop is op centraal niveau afkomstig van de facilitair manager en op decentraal niveau is dat de budgethouder of een daartoe gedelegeerde medewerker. De budgethouders hebben een vooraf vastgesteld budget en kunnen bij behoefte aan goederen of diensten telefonisch, schriftelijk of via fax een bestelaanvraag plaatsen bij de leveranciers. Dit is vastgelegd in het algemeen inkoopbeleid van MEE ZHN.

4.2.2 Selectie leveranciers

Afhankelijk van de inkoopcategorie moeten al of niet offertes worden aangevraagd. MEE werkt hoofdzakelijk met vaste leveranciers. Met deze leveranciers zijn contracten afgesloten. Wanneer er geen contracten zijn afgesloten, vraagt de onderneming offertes aan. Aan de hand van de leveranciersdocumentatie wordt er een selectie gemaakt van leveranciers die uitgenodigd zullen worden om een offerte uit te brengen.

4.2.3 Offerte-aanvraag

Als er geen vaste leverancier is, dan treedt de offerteprocedure in werking. Offerteaanvraag gebeurt telefonisch of in de vorm van een brief door de budgethouder.

Het aantal offertes dat aangevraagd zal worden hangt af van het bedrag van de inkoop. Bij leveringen en diensten beneden de € 2500 kan er besloten worden om al of niet een offerte aan te vragen. Bij leveringen en diensten tussen de € 2500 en € 5000 zullen er minimaal 2 offertes aangevraagd worden van 2 verschillende leveranciers. Bij een bedrag van meer dan € 5000 moeten er minimaal 3 offertes worden aangevraagd van 3 verschillende leveranciers. Deze minima gelden mits er voldoende geschikte leveranciers aanwezig zijn en zolang het geen vervolgo opdracht betreft. In tabel 4.2 is een overzicht te zien van wanneer er hoeveel offertes aangevraagd moet worden.

Indien de budgethouder bij minder leveranciers dan deze minima een offerte wil aanvragen, moet dit beargumenteerd worden voorgelegd aan het bestuur. Van de drempelbedragen kan worden afgeweken indien daar speciale redenen voor zijn.

Omschrijving	Enkelvoudig	Meervoudig 1	Meervoudig 2
Leveringen	< € 2.500	€ 2.500- € 5.000	> € 5.000
Diensten	< € 2.500	€ 2.500- € 5.000	> € 5.000

Tabel 4.2 Aantal offertes

4.2.4 Leverancierskeuze

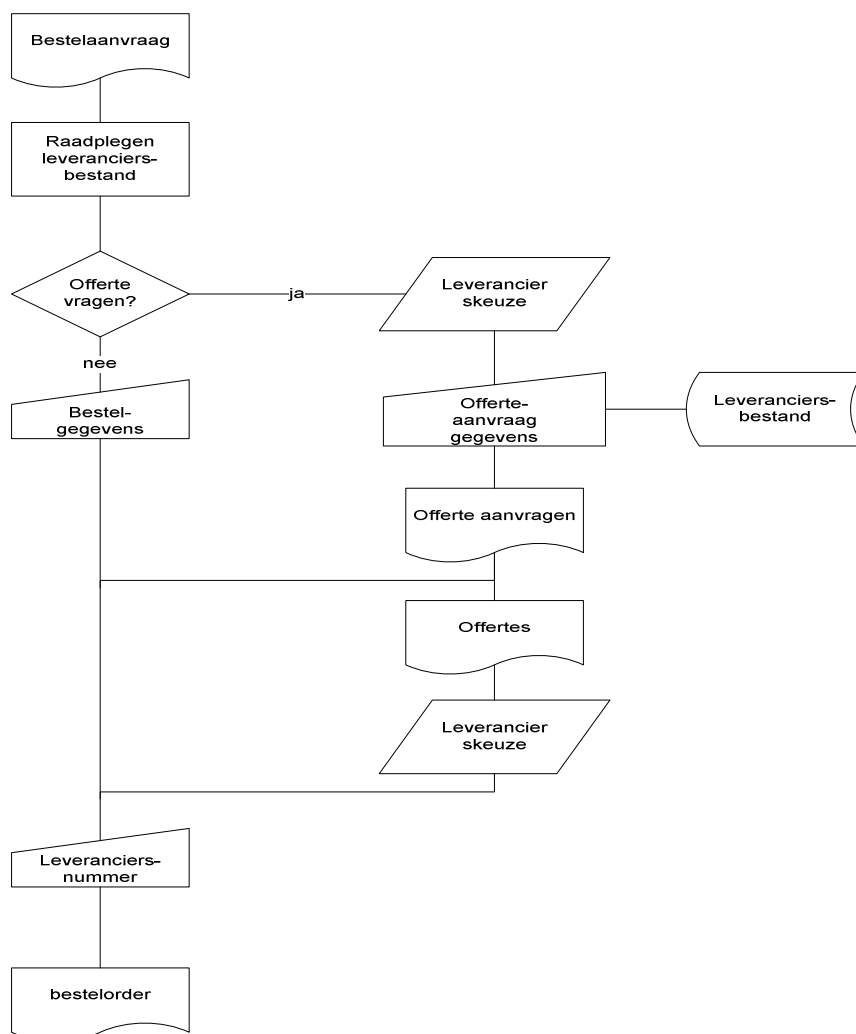
Uit de ontvangen offertes wordt een keuze gemaakt. Bij meerdere offertes beoordeelt de bevoegde budgethouder de offertes op basis van prijs/kwaliteitverhouding. De betrokken leveranciers worden geïnformeerd over de beslissing.

De afgewezen offerte dient gedurende een periode van twee jaar te worden bewaard bij de budgethouder die de offerte heeft aangevraagd. Na twee jaar worden de offertes vernietigd.

4.2.5 Bestelling

Na goedkeuring van de offerte door de budgethouder of door de Raad van Bestuur, afhankelijk van de hoogte van het offertebedrag, vindt de bestelling plaats. Een offerte wordt in tweevoud verstuurd. Het 1^e exemplaar van de offerte wordt na ondertekening door de budgethouder verstuurd naar de leverancier. Het 2^e exemplaar van de offerte wordt bewaard bij Fz. Fz koppelt in een later stadium de offerte aan de factuur.

In figuur 4.1 is een stroomschema van de bestelaanvraag te vinden.

*Figuur 4.1 Bestelaanvraag*

4.3 Procedure goederenontvangst Centraal Bureau

In deze paragraaf wordt de procedure van de goederenontvangst behandeld voor MEE ZHN CB. Een schematisch overzicht van de goederenontvangstprocedure is te vinden in tabel 4.3.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Goederen ontvangst	Receptie	Bestelling goederen	
2.	Ontvangstmeldingen	Receptie	Binnenkomst goederen	
3.	Retourzendingen	Budgethouder	Onjuiste leveringen	

Tabel 4.3 Goederenontvangst

4.3.1 Goederenontvangst

De goederen worden in ontvangst genomen door de receptie. De receptie krijgt in de meeste gevallen vooraf een melding van de budgethouder dat er goederen verwacht kunnen worden. Bij ontvangst worden de goederen door de receptioniste gecontroleerd op juistheid artikelen en aantallen met de pakbon.

4.3.2 Ontvangstmeldingen

De receptie zorgt ervoor dat er een ontvangstmelding wordt gedaan aan de desbetreffende budgethouder met betrekking tot de goederenontvangst.

4.3.3 Retourzendingen

Als er onjuiste goederen en/of onjuiste hoeveelheden zijn geleverd wordt er contact opgenomen met de leverancier. Dit gebeurt door de desbetreffende budgethouder. Bij onjuiste leveringen worden de goederen die niet besteld zijn, waarvan er te veel ontvangen zijn of die van onvoldoende kwaliteit zijn, retour verzonden naar de leverancier. Hierna volgt een creditnota van de leverancier.

4.4 Aanbevelingen inkoopproces

In deze paragraaf wordt er een aantal aanbevelingen gedaan met betrekking tot het inkoopproces.

4.4.1 Controle bevoegdheid bestelaanvragen

Huidige situatie

De budgethouders zijn bevoegd om een bestelopdracht te plaatsen. Dit is vastgelegd in het algemeen inkoopbeleid van MEE ZHN. De controle op de bevoegdheden van de bestelaanvragen vindt achteraf plaats als de facturen zijn ontvangen bij de administratie. Dit gebeurt door middel van een autorisatietabel.

Risico's

Op dit moment kan een bestelling door iedereen geplaatst worden bij een leverancier. Risico is dat iemand onterecht een bestelling plaatst en daaruit verplichtingen kunnen voortvloeien voor MEE ZHN.

Aanbevelingen

Er zou een preventieve controlemaatregel moeten zijn voordat er besteld wordt bij de leverancier. Hierbij wordt de bevoegdheid van de aanvrager voor de bestelling gecontroleerd. Dit zou kunnen door te werken met een intern bestelformulier. Afdeling Fz zou met het interne bestelformulier kunnen controleren of de budgethouder die het interne bestelformulier heeft ondertekend, daartoe ook bevoegd is. Als er door Fz geconstateerd wordt dat een persoon niet bevoegd is om een bestelaanvraag te plaatsen, dan wordt er contact opgenomen met de desbetreffende budgethouder.

4.4.2 Ontvangst goederen CB

Huidige situatie

De budgethouders van CB plaatsen regelmatig bestellingen. De receptie neemt de goederen in ontvangst. In de huidige situatie wordt er niet altijd een melding gemaakt bij de receptie.

Zonder een melding van de budgethouders weet de receptie niet voor wie de goederen bestemd zijn en neemt de goederen toch in ontvangst.

Als er een melding is gemaakt bij de receptie, is het vaak onduidelijk wat er besteld is omdat het nergens vastgelegd is.

Risico's

Risico is dat er onterecht goederen in ontvangst worden genomen en hieruit verplichtingen kunnen voortvloeien voor MEE ZHN.

Aanbevelingen

Een aanbeveling is om iedereen te verplichten per mail melding te doen van een bestelling. De receptie weet dan van te voren wat er besteld is en door welke budgethouder.

De receptie kan dan een spreadsheet maken van 'te verwachten goederen'. De spreadsheet kan bij elke actie bijgewerkt worden. Bijvoorbeeld bij een nieuwe melding of bij ontvangst goederen.

4.4.3 Sluitingsdatum offerte

Huidige situatie

De offertes worden bij ontvangst direct door de receptioniste verstuurd naar de budgethouder. Hoeveel offertes er aangevraagd zijn, is afhankelijk van de inkoopcategorie (zie 4.2.3 offerteaanvraag). De budgethouder maakt de offertes open en bewaart ze in zijn eigen administratie.

Risico's

Risico's die aanwezig zijn bij het niet hanteren van een sluitingsdatum is dat er voortijdig kennis met betrekking tot de prijs/kwaliteitverhouding vrij kan komen aan andere leveranciers. De leveranciers kunnen hun prijzen zodanig aanpassen dat ze qua prijs/kwaliteitverhouding iets beter aanbieden. Dit kan nadelig zijn voor MEE als de leverancier, zonder deze voorkennis, een gunstiger aanbieding zou hebben gedaan.

Aanbevelingen

Er zou een sluitingsdatum afgesproken kunnen worden. Deze wordt dan gemeld bij de receptie. Bij binnenkomst worden de offertes ongeopend bewaard bij de receptie tot de sluitingsdatum. Na de sluitingsdatum worden de offertes overhandigd aan de budgethouder. De budgethouder kan dan de ontvangen offertes gelijktijdig openen zonder het risico dat er vroegtijdig kennis vrijkomt aan de andere leveranciers.

4.4.4 Tweede functionaris offerte

Huidige situatie

De ontvangen offertes worden door de budgethouder opengemaakt. Dit gebeurt zonder de aanwezigheid van een tweede functionaris.

Risico's

Risico's bij het niet werken met een tweede functionaris is dat de budgethouders offertes kunnen achterhouden. Door het achterhouden van offertes kan het zijn dat er voor een offerte wordt gekozen die qua prijs/kwaliteitverhouding niet ideaal is.

Aanbevelingen

Aanbeveling is dat er een tweede functionaris aanwezig moet zijn wanneer de offertes worden opengemaakt. Dit zou bijvoorbeeld een ander budgethouder kunnen zijn.

4.4.5 Informeren leverancierskeuze

Huidige situatie

In de huidige situatie worden de leveranciers uitgenodigd een offerte uit te brengen. Uit de ontvangen offertes wordt een keuze gemaakt. De afgewezen leveranciers worden niet altijd geïnformeerd door de budgethouder over de gemaakte keuze.

Risico

MEE is een dienstverlenende organisatie. Door de leveranciers niet altijd te informeren over de gemaakte keuze kan het imago van MEE worden aangetast. Daarnaast kan het voorkomen dat leveranciers een offerteaanvraag in de toekomst niet serieus meer nemen. Hierdoor kan MEE in de toekomst leveranciers verliezen.

Aanbeveling

Het is aan te bevelen om de leveranciers waarvan een offerte is ontvangen te informeren over de gemaakte keuze. Informeren van de leveranciers kan door middel van een standaardbrief, aangevuld met de reden van afwijzing.

5. Analyse financiële administratie

Het financieel-administratieve proces is het 'sluit'proces van een onderneming. Alle activiteiten die binnen een onderneming worden uitgevoerd, vinden hun neerslag in de administratie. Alle processen binnen de organisatie hebben een link met het financieel-administratieve proces.⁴

Aan de hand van de interviews is de huidige situatie van het inkoopproces in kaart gebracht. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage II. Afdeling Fz zorgt voor de verwerking van inkoopfacturen, autorisatie en betalingen.

In dit hoofdstuk wordt de procedure van de inkoopfacturen als eerste behandeld. Daarna worden achtereenvolgend de autorisatieprocedure, betalingsprocedure en aanbevelingen behandeld. Elke procedure wordt aan het eind weergegeven in stroomschema's.

5.1 Procedure inkoopfacturen

In deze paragraaf wordt de procedure van de inkoopfacturen behandeld. Een schematisch overzicht van de factuurafhandeling is te vinden in tabel 5.1.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Factuurontvangst	Medewerker Fz	Binnenkomst	Controle juistheid, volledigheid
2.	Blokstempel	Medewerker Fz	Tijdens het sorteren	
3.	Factuurgegevens controleren	Medewerker Fz	Voor het inboeken	
4.	Factuur coderen en inboeken	Medewerker Fz	Inboeken	

Tabel 5.1 Inkoopfacturen

5.1.1 Factuurontvangst

De facturen komen binnen bij de receptie, waar ze worden gestempeld, de datum van ontvangst wordt genoteerd en ze vervolgens worden doorgestuurd naar afdeling Fz. De facturen worden door een van de medewerkers van Fz gesorteerd. Nadat de facturen gesorteerd zijn komen ze bij hoofd Fz terecht. Hoofd Fz controleert de facturen, zet bij alle facturen zijn paraaf en geeft de facturen door aan de medewerker van Fz. De controle die hoofd Fz uitvoert betreft de waarschijnlijkheid van deze facturen.

⁴ Bron: E.O.J. Jans, K. Wezeman, A. Mulder-Nooteboom, *Grondslagen Administratieve Organisatie* (2007) pagina 130

5.1.2 Blokstempel

De facturen worden door de medewerker van Fz voorzien van een blokstempel. De blokstempel bevat de boekdatum, crediteurnummer, boekstuknummer, periode, grootboekrekening, kostenplaats, kostendrager, bedrag en een plek voor parafen.

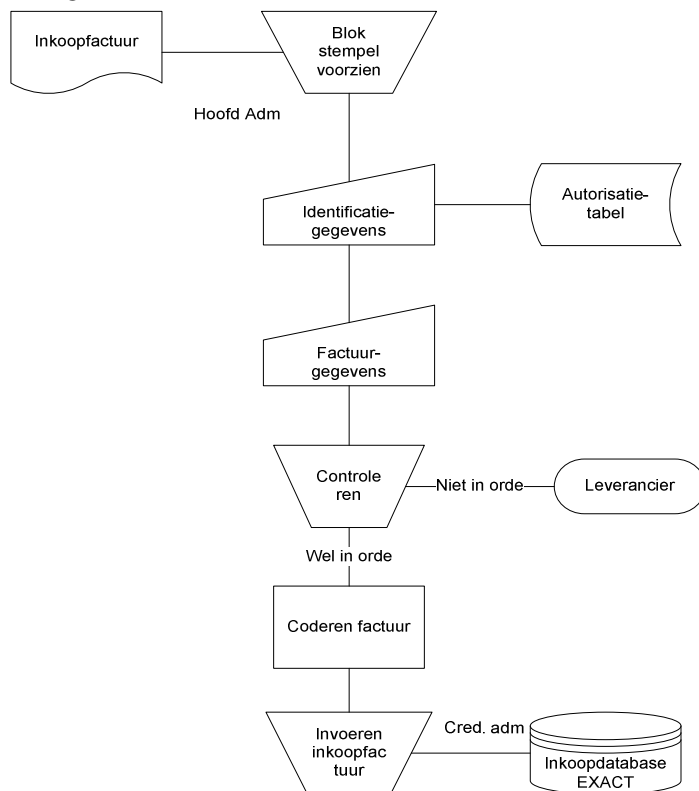
5.1.3 Factuurgegevens controleren

Voordat een factuur wordt ingevoerd vindt er eerst een formele controle plaats op de juistheid, volledigheid en rechtmatigheid van een aangeboden mutatie. Mochten er onjuistheden in de factuur aanwezig zijn dan wordt er contact opgenomen met de leverancier. Dit gebeurt meestal telefonisch door de medewerker van Fz.

5.1.4 Factuur coderen en inboeken

De medewerker van Fz codeert de factuur en voert de factuur in het systeem in. Hij zet vervolgens op de blokstempel de boekdatum, crediteurnummer, boekstuknummer, periode, grootboekrekening, kostenplaats, kostendrager en bedrag. Alle inkoopfacturen worden doorlopend genummerd opgenomen in het Inkoopboek. Vervolgens worden de facturen ingeboekt in het boekhoudkundig programma en zet de medewerker van Fz zijn paraaf voor ingeboekt. Het inboeken gebeurt op basis van kostenplaats en kostendrager.

In figuur 5.1 is een stroomschema van de Factuurafwikkeling te vinden.



Figuur 5.1 Factuurafwikkeling

5.2 Procedure autorisatie

In deze paragraaf wordt de procedure van de autorisatie behandeld. De facturen worden geautoriseerd door de opdrachtgever in overeenstemming met de autorisatieregeling betaalbaarstellen facturen en declaraties. Een schematisch overzicht van de autorisatieprocedure is te vinden in tabel 5.2.

Stappen	Activiteit	Door wie	Wanneer	Opmerkingen
1.	Toetsing autorisatietabel	Medewerker Fz	Vastlegging factuur systeem	Voor de autorisatie
2.	Autorisatie	Budgethouders	Vastlegging factuur systeem	
3.	Toetsing paraaf	Medewerker Fz	Retour kopie factuur	Zie alg. inkoopbeleid
4.	Archief niet betalen	Medewerker Fz	Na tekening en ontvangst factuur	
5.	Archief nog te betalen	Medewerker Fz	Na toetsing autorisatietabel	

Tabel 5.2 Inkoopfacturen

5.2.1 Toetsing autorisatietabel

De autorisatieprocedure wordt door de medewerker van Fz uitgevoerd. Bij ontvangst van de inkoopfactuur, zie ook 5.1.1, controleert de medewerker van Fz of de factuur al getekend is door een gerechtigd persoon. De medewerker van Fz kan hierbij gebruik maken van de autorisatieregeling en de parafenlijst (toetsing competentietabel), zie tabel 5.3. Als de factuur getekend is geeft de medewerker van Fz op de factuur aan dat deze betaald mag worden.

MEE	Beheer gebouw	Aanschaf kleine kantoorar.	Verplichtingen voor leveringen, diensten en aanschaf kantoorart.	Verplichtingen in het kader van deskundigheid bevoordering	Leveringen van producten en diensten t.b.v. automatisering	Investerings gebouwen en inventaris
Functionaris		tot € 250,- pst. ex BTW	€ 250,- tot €2500,- pst. ex BTW	binnen vastgesteld budget	tot € 500,- pst. ex BTW	
Algemeen directeur	x	x	x	x	x	x
Directeur	x	x	x	x	x	x
Manager Financiële zaken/ P&C			x	x		
Manager P&O			x	x		
Manager ICT			x	x	x	
Manager CKC/PR			x	x		
Facilitymanager	x		x	x		
Central Officemanager		x	x	x		
Lokale Officemanager Den Haag		x				
Lokale Officemanager Leiden		x				
Lokale Officemanager Delft		x				
Lokale Officemanager CB		x				
Divisie manager Plustake			x	x		
Divisie manager IAO		x	x	x		

Tabel 5.3 Autorisatietabel: 1-1-2009

5.2.2 Autorisatie

Bij het ontbreken van een paraaf wordt er een kopie gemaakt van de inkoopfactuur. De kopie van de ingeboekte factuur wordt vervolgens met een begeleidende brief voor autorisatie verstuurd naar de budgethouder. In de brief staat dat er nagegaan moet worden of de factuur terecht ontvangen is en dat bij akkoord de factuur zo spoedig mogelijk teruggestuurd moet worden naar de afdeling Fz. De factuur kan dan binnen de gestelde betaaltermijn betaald worden. Bij niet akkoord gaan wordt er verzocht actie te ondernemen naar de leverancier.

5.2.3 Toetsing paraaf

De originele factuur blijft bij Fz, in de map nog te tekenen facturen. Na ondertekening door de budgethouder komt de kopie factuur weer terug bij Fz.

De medewerker van Fz toetst de bevoegdheid van de budgethouder met die van de competentietabel.

In de competentietabel is opgenomen:

- De namen van functionarissen die bevoegd zijn te tekenen;
- De artikelen en diensten waarvoor de bevoegdheid geldt;
- De bedragen tot waar de functionarissen bevoegd zijn te tekenen;
- De parafen of handtekeningen van deze functionarissen.

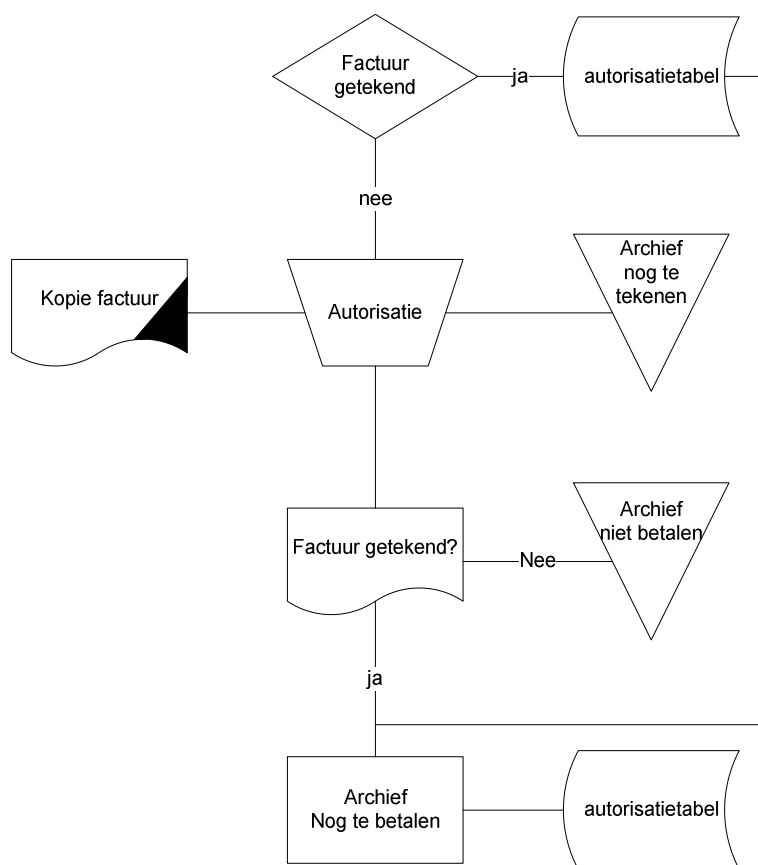
Als de autorisatie juist is dan worden de originele factuur en de kopie van de factuur samen opgeborgen in de map “nog te betalen facturen”. Op de factuur wordt aangegeven dat de betaling akkoord is.

5.2.4 Archief niet betalen

Indien de budgethouder de factuur niet heeft getekend, vanwege het niet akkoord zijn met de factuur en/of levering, wordt de factuur opgeborgen in de map “niet betalen”. De budgethouder neemt contact op met de leverancier. Zonodig wordt er een creditnota ontvangen en deze wordt verwerkt in de crediteurenadministratie.

5.2.5 Archief nog te betalen

Na toetsing autorisatietabel komen de inkoopfacturen in het archief nog te betalen facturen terecht. In figuur 5.2 is een stroomschema van de autorisatieprocedure te vinden.



Figuur 5.2 Autorisatie

5.3 Procedure betalingen

In deze paragraaf wordt de procedure van de betalingen behandeld. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten betalingen: handmatige betalingen, batchbetalingen en spoedbetalingen. Een schematisch overzicht van de betalingsprocedure is te vinden in tabel 5.4.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Opmaken van lijsten en selecteren crediteuren	Medewerker Fz	Na autorisatie	
2.	Betaalopdracht maken	Medewerker Fz	Voor de verzending	
3.	Handmatige betalingen	Medewerker Fz	Na opmaak betaalopdracht	
4.	Batch-betalingen	Medewerker Fz	Na controle betaalopdracht	
5.	Spoedbetalingen	Medewerker Fz	Na goedkeuring betaalopdracht	
6.	Controleren en tekenen betaalopdracht	1 ^e Medewerker/Hoofd FZ/Directeur	Meer dan 1 factuur	
7.	Verzenden betaalopdracht	Directeur	Na ontvangst bankafschrift	
8.	Betalingspecificatie versturen	Medewerker Fz	Afronding betaling	
9.	Bankboeking	Medewerker Fz	Ontvangst bankafschriften	

Tabel 5.4 Betalingen

5.3.1 Opmaken van lijsten

Door de medewerker van Fz wordt een lijst gemaakt van facturen die betaalbaar gesteld zijn. Van de lijst van betaalbare facturen wordt een selectie gemaakt van facturen die op de betaaldatum betaald moeten worden. De facturen worden geselecteerd op vervaldatum en op betalingsprioriteiten.

5.3.2 Betaalopdracht opmaken

MEE regelt haar bankzaken via het internet. De betaling van de crediteuren vindt om de twee weken plaats. De betalingen worden ingevoerd in een betaalpakket van de bank. Om toegang te krijgen tot het betaalpakket is er een aparte laptop aanwezig met bankpas en pincode.

Er wordt zoals vermeld onderscheid gemaakt tussen handmatige betalingen, batchbetalingen en spoedbetalingen.

5.3.3 Handmatige betalingen

Onder handmatige betalingen wordt verstaan facturen die niet via de crediteurenadministratie worden verwerkt.

De betalingen worden in het betaalpakket aangemaakt en vervolgens bij het verantwoorden van het dagafschrift van de bank rechtstreeks op de kostenrekening in het grootboek verantwoord.

5.3.4 Batchbetalingen

Bij batchbetalingen worden met één opdracht meerdere crediteuren betaald. Bij de batchbetalingen wordt er een selectie gemaakt van facturen die betaald moeten worden. De bestanden worden gefiatteerd, verwerkt en geïmporteerd in een cliëop-3-indeling in het betaalpakket van de bank.

5.3.5 Spoedbetalingen

Spoedbetalingen worden rechtstreeks ingevoerd in het betaalpakket van de bank. Deze worden dezelfde dag nog verzonden naar de bank. De verdere verwerking van de betaling is hetzelfde als bij de handmatige betalingen.

5.3.6 Controleren en tekenen betaalopdracht

Van de te betalen facturen wordt een uidraai gemaakt in de vorm van een lijst. De lijst wordt gecontroleerd door de eerste medewerker van Fz. Controle vindt plaats op bedrag, bankrekeningnummer en naam van de crediteur. De lijst van de te betalen facturen wordt dan geïmporteerd in het betaalpakket en uitgedraaid. Hierna sluit de eerste medewerker van Fz het totaal van de lijst volgens Globe aan met de lijst volgens Money Manager.

Hoofd Fz sluit de totalen (bedrag, posten en boeking) aan met de betaallijst. Tevens controleert zij alle posten op naam en bedrag aan de hand van de facturen. Deze controle is in het systeem zichtbaar door middel van vinkjes achter de posten op de transactierapporten. Tevens is bovenaan het definitieve transactierapport te zien dat hoofd Fz gecontroleerd heeft. Na controle is het niet meer mogelijk de inhoud van het betaalbestand te wijzigen. Hoofd Fz draait het definitieve transactierapport uit en parafeert dit.

5.3.7 Verzenden betaalopdracht

De directeur ontvangt de betaallijst, het transactierapport en de facturen. De directeur controleert de betaalopdracht en zet vervolgens zijn paraaf voor goedkeuring. Daarna autoriseert de directeur de betalingen in het systeem. De boekhoudkundig medewerker of hoofd FZ verzendt de betalingen naar de bank in samenzijn van de directeur (deze autoriseert het geheel middels zijn pasje).

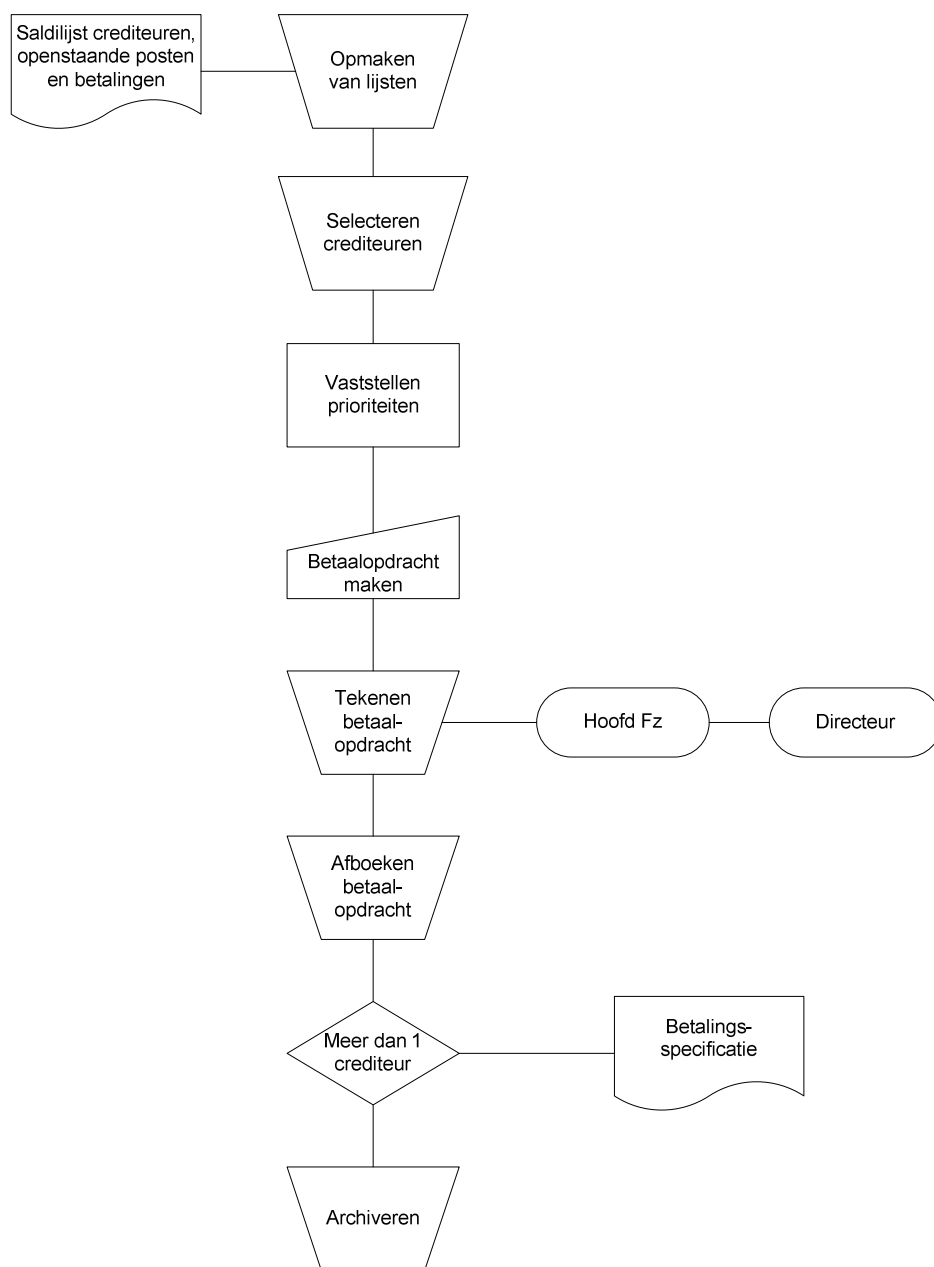
5.3.8 Betalingsspecificatie

Als voor een crediteur meerdere facturen zijn betaald, dan wordt er een betalingsspecificatie verstuurd naar de crediteur. In de betalingsspecificatie staat vermeld op welke facturen de betaling betrekking hebben en of er eventueel creditnota's zijn verrekend.

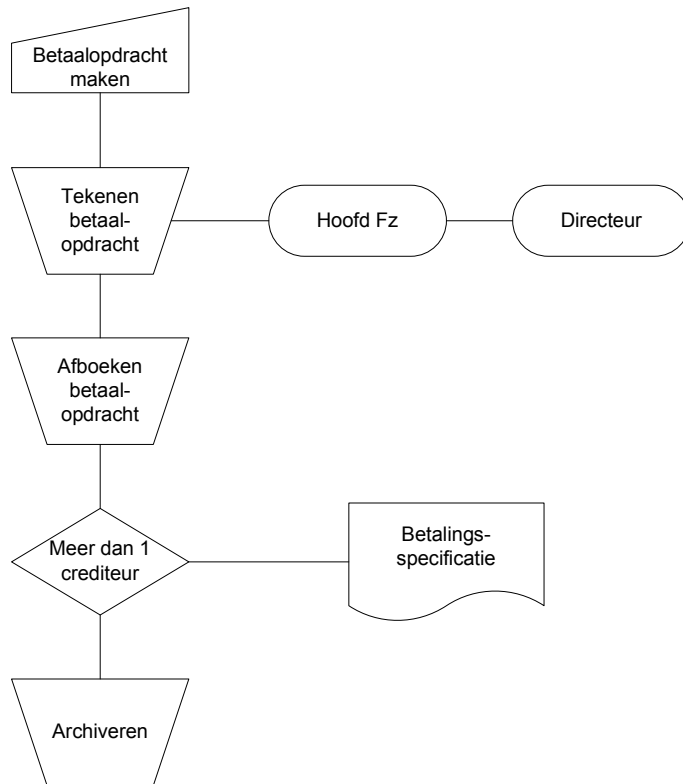
5.3.9 Bankboeking

De medewerker van Fz controleert de ontvangen rekeningafschriften van de bank op betalingen aan crediteuren. Vervolgens wordt de bankboeking gemaakt in het systeem. Op de facturen komt daarna de betaaldatum en het dagboeknummer te staan.

Na de bankboeking worden de facturen opgeborgen in het crediteurenarchief op volgorde van crediteurennummer. In figuur 5.3 is een stroomschema van de betalingsprocedure te vinden.



Figuur 5.3A Batch betaling



Figuur 5.3B Handmatige betalingen & Spoedbetalingen

5.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden er aanbevelingen gedaan met betrekking tot het financieel administratieproces.

5.4.1 Blokkeren van inkoopfacturen

Huidige situatie

De facturen worden na ontvangst in het systeem vastgelegd. Als de factuur geautoriseerd is door de budgethouder, dan komt het in de betaalmap terecht. De factuur wordt dan met de eerstvolgende betaaltermijn betaald. Indien de factuur nog niet geautoriseerd is wordt het voor autorisatie verstuurd naar de budgethouder.

Risico

Facturen die niet geautoriseerd zijn worden op dit moment niet geblokkeerd in het systeem voor betaling. Het kan voorkomen dat er een factuur wordt betaald, terwijl deze niet volledig geautoriseerd is.

Aanbeveling

Aanbeveling is om de inkoopfacturen die niet of niet volledig geautoriseerd zijn te blokkeren voor betaling. Tegelijkertijd kan er in het systeem een notitie gemaakt worden welke budgethouder(s) nog moet(en) autoriseren. Als de factuur volledig is geautoriseerd, dan kan deze worden gedeblokkeerd. Hierdoor wordt de factuur betaalbaar gesteld, zodat deze betaald kan worden met de eerstvolgende betaaltermijn.

5.4.2 Autorisatielijst

Huidige situatie

Tijdens de autorisatie wordt er een kopie van de inkoopfactuur verstuurd naar de budgethouders. De budgethouders dienen de factuur te controleren en ondertekend terug te sturen naar Fz. De originele factuur blijft bij Fz. Op dit moment is er geen duidelijk overzicht aanwezig welke facturen voor autorisatie naar welke budgethouders zijn verstuurd.

Risico's

Door het ontbreken van een dergelijk overzicht kan het voorkomen dat een factuur betaald wordt terwijl deze nog niet volledig is geautoriseerd.

Aanbevelingen

De afdeling Fz zou een lijst kunnen bijhouden van facturen die verstuurd zijn voor autorisatie.

De lijst moet minimaal bestaan uit:

- Leveranciersnaam
- Factuurnummer
- Naam budgethouder
- Datum verzonden

Door het bijhouden van een dergelijke lijst heb je een overzicht welke facturen geautoriseerd zijn, zodat je de betalingen hierop kan afstemmen.

5.4.3 Lopende verplichtingen

Huidige situatie

De budgethouders hebben een budget waarbinnen ze verplichtingen namens MEE mogen aangaan. Het budget van de budgethouder wordt bewaakt door de administratie. Fz neemt contact op met de budgethouder als deze zijn budget dreigt te overschrijden. De administratie controleert het budget van de budgethouders op basis van de ontvangen facturen. Er wordt op dit moment geen rekening gehouden met de al lopende verplichtingen van de budgethouders.

Risico's

Op dit moment is het niet duidelijk wat de lopende verplichtingen zijn van de budgethouders. Het kan voorkomen dat een budgethouder zijn budget al heeft overschreden terwijl de administratie daar niet van op de hoogte is. De afdeling Fz heeft geen overzicht van de

lopende verplichtingen van de budgethouder, terwijl het van belang is een budgethouder er op te attenderen als deze zijn budget dreigt te overschrijden.

Aanbevelingen

De budgethouder zou een overzicht kunnen bijhouden van de lopende verplichtingen. Dit overzicht zou hij maandelijks kunnen rapporteren aan de afdeling Fz, zodat deze een reëel beeld heeft van de uitgaven en het budget van de budgethouder beter kan bewaken.

5.4.4 Autorisatietermijn

Huidige situatie

Facturen worden voor autorisatie verstuurd naar de budgethouders. De budgethouders controleren en ondertekenen de facturen. Het komt vaak voor dat een factuur niet op tijd is geautoriseerd, waardoor er aanmaningen worden ontvangen.

Risico's

Het niet op tijd kunnen autoriseren heeft als gevolg dat facturen niet op tijd betaald kunnen worden. Door het niet op tijd kunnen betalen van facturen krijg je aanmaningen. Aanmaningen brengen hogere rekeningen en meer financiële lasten mee.

Aanbevelingen

Er zou gezamenlijk een termijn afgesproken kunnen worden, gelet op de betalingstermijn, met de budgethouders waarbinnen ze de geautoriseerde facturen uiterlijk retour moeten zenden naar Fz. Uit onderzoek blijkt dat een termijn van maximaal 5 werkdagen redelijk is.

6. Analyse verkoopproces

De verkoopfunctie is een beschikkende functie omdat de divisiemanager of directie beslist over de acceptatie van klantenorders en de uitlevering van de gevraagde dienst.

Een dienstverlenende organisatie heeft als het ware ook een voorraad capaciteit die zij al of niet voor bepaalde afnemers beschikbaar stelt.⁵

Het verkoopproces heeft voornamelijk betrekking op Schoolmaatschappelijk Werk. Binnen de regio's van MEE-ZHN Delft en Den Haag verzorgt MEE op meer dan 100 scholen

Schoolmaatschappelijk Werk. Het betreft reguliere en speciale scholen van zowel basis- als voortgezet onderwijs. In totaal werken er meer dan twintig Schoolmaatschappelijk Werkers, verdeeld over twee teams.⁶

Facturering wordt bij MEE uit oogpunt van de controle technische functiescheiding door de afdeling Fz gedaan. De afdeling Fz heeft hierdoor een controlerende functie ten aanzien van prijsafspraken en gehanteerde prijzen.

Aan de hand van de interviews is de huidige situatie van het verkoopproces in kaart gebracht.

Het interviewvragen zijn te vinden in bijlage II.

In dit hoofdstuk wordt de offerteaanvraagprocedure als eerste behandeld. Daarna worden achtereenvolgend de factureringsprocedure, de procedure van vorderingen en ontvangsten en aanbevelingen behandeld. Elke procedure wordt aan het eind weergegeven in stroomschema's.

6.1 Procedure offerteaanvraag

In deze paragraaf wordt de offerteaanvraagprocedure behandeld. Een schematisch overzicht van de offerteaanvraagprocedure is te vinden in tabel 6.1.

⁵ Bron: E.O.J. Jans, K. Wezeman, A. Mulder-Nooteboom, Grondslagen Administratieve Organisatie (2007) pagina 46

⁶ Bron: www.meebijdehand.nl

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Aanvraagformulier offerte	Divisiemanager	Vraag naar dienst	Naar divisiemanager en klant
2.	Invoeren gegevens afnemer	Medewerker Fz	Nieuwe klant	
3.	Offerte aanmaken	Medewerker Fz	Ontvangst aanvraagformulier offerte	
4.	Goedkeuring offerte	Directeur	Offerte opgemaakt	
5.	Offerte versturen	Medewerker Fz	Goedkeuring directeur	
6.	Offerte ontvangst	Medewerker Fz	Acceptatie offerte	
7.	Spreadsheet bijwerken	Medewerker Fz	Ontvangst getekende offerte	
8.	Archiveren	Medewerker Fz	Afronding offertetraject	

Tabel 6.1 Offerteaanvraag

6.1.1 Aanvraagformulier offerte

De Divisiemanager gaat langs op scholen om te onderzoeken of er op een school vraag naar School Maatschappelijk Werk (SMW) is. Als een klant interesse heeft in SMW, dan vult de Divisiemanager de wensen van de klant in op het formulier “aanvraag tot het opstellen van een offerte”.

Alle afspraken die er gemaakt zijn komen in het aanvraagformulier te staan. De Divisiemanager ondertekent het aanvraagformulier en stuurt het naar Fz.

Op het aanvraagformulier staat vermeld:

- de gegevens van de klant, de beschrijving van de door MEE te leveren dienst;
- beschrijving van door de opdrachtgever beschikbaar te stellen faciliteiten;
- overzicht van de kosten die door MEE aan de opdrachtgever in rekening worden gebracht;
- opmerkingen over de bij deze offerte gevoegde Algemene Voorwaarden van MEE;
- contactpersonen namens MEE inzake deze overeenkomst.

6.1.2 Gegevens nieuwe werknemer invoeren

Het formulier “aanvraag tot het opstellen van een offerte” komt binnen bij afdeling Fz. De medewerker van Fz werkt het formulier verder uit. Als een aanvraag betrekking heeft op een nieuwe klant, dan wordt er een nieuwe debiteur aangemaakt in het systeem.

6.1.3 Aanmaken offerte

Aan de hand van het aanvraagformulier tot het opstellen van een offerte, maakt de medewerker van Fz de offerte. Het offertenummer begint met het jaartal. De offerte bestaat uit:

- offertenummer, datum en betreft;
- beschrijving door MEE ZHN te leveren dienst;
- beschrijving van door de opdrachtgever beschikbaar te stellen faciliteiten;
- overzicht van de kosten die door MEE ZHN aan de opdrachtgever in rekening worden gebracht;
- opmerkingen met betrekking tot de bij deze offerte gevoegde Algemene Voorwaarden van MEE ZHN;
- contactpersonen namens MEE ZHN inzake deze overeenkomst.

6.1.4 Goedkeuring offerte

De offerte wordt door de directeur gecontroleerd en na goedkeuring in tweevoud getekend. Bij afwezigheid van de directeur wordt de offerte ondertekend door Hoofd Fz. Er worden twee kopieën gemaakt van de offerte ten behoeve van de Divisiemanager plustaken en de eigen administratie. De offerte wordt in de eigen administratie bewaard in de map “offertes SMW”.

6.1.5 Offerte versturen

MEE hanteert zijn eigen algemene voorwaarden. De algemene voorwaarden worden samen met de offerte en een begeleidende brief verstuurd naar de klant. De begeleidende brief wordt getekend door de medewerker van Fz. De offerte is 30 dagen geldig na de offertedatum. De klant dient de offerte getekend terug te sturen naar MEE.

6.1.6 Offerteontvangst

De offerte komt na goedkeuring en ondertekening terug bij Fz. De ondertekende offerte wordt overeenkomstig het gestelde in de Algemene Voorwaarden van MEE ZHN beschouwd als overeenkomst.

De medewerker van Fz maakt van de overeenkomst een kopie en stuurt deze naar de Divisiemanager plustaken. De oorspronkelijke offerte wordt bewaard in het offerteregister.

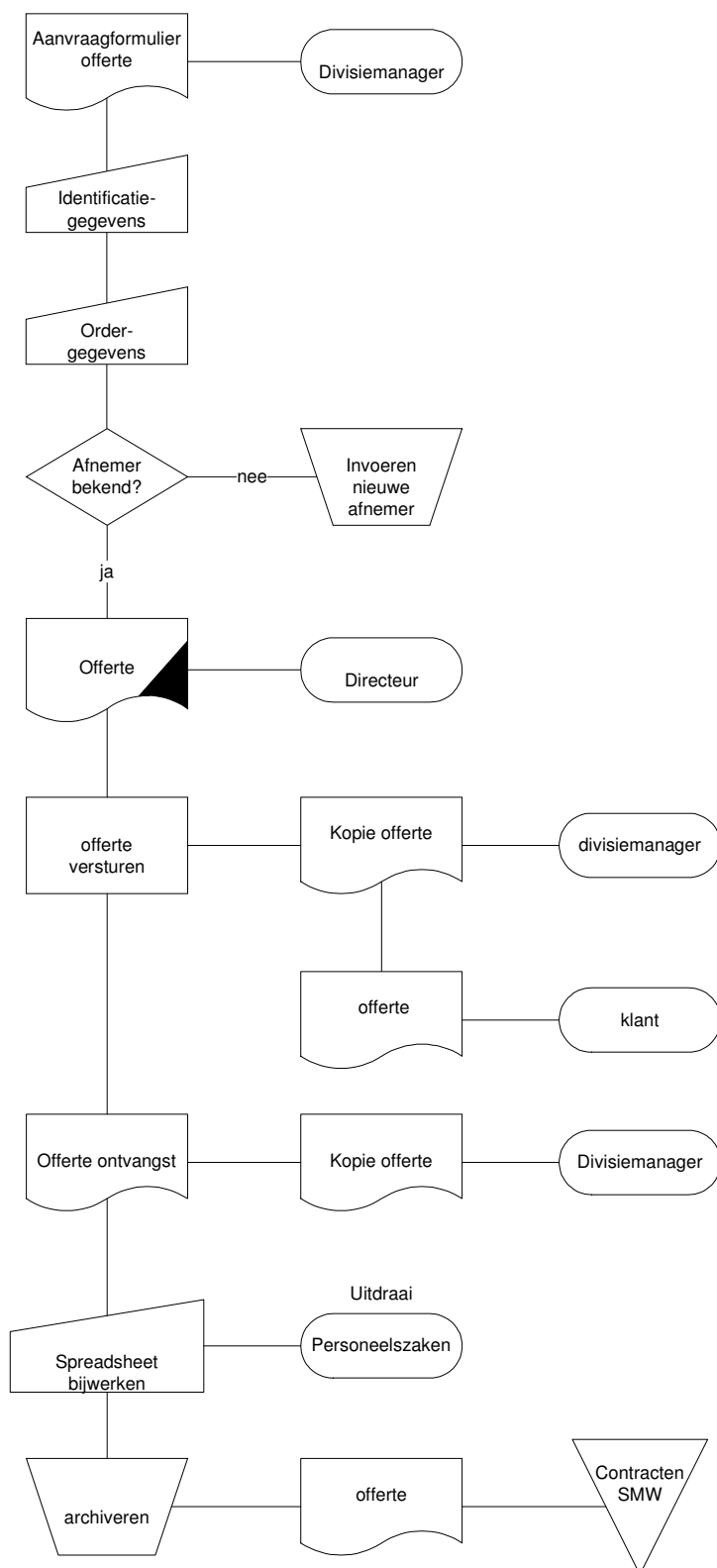
6.1.7 Spreadsheet

Aan de hand van de eigen kopie-offerte wordt in Excel het overzicht verzonden offertes ingevuld. Na het terug ontvangen offerte wordt deze bijgewerkt in de spreadsheet. De afdeling personeelszaken krijgt eens per maand een uitdraai van de spreadsheet, omdat deze rekening moeten houden met het aantal personeelleden.

6.1.8 Archiveren

De originele offerte wordt opgeborgen in de map “contracten SMW”.

In figuur 6.1 is een stroomschema van de offerteprocedure te vinden.

*Figuur 6.1 Offerte procedure*

6.2 Procedure factureren

In deze paragraaf wordt de procedure van factureren behandeld. Een schematisch overzicht van de facturering is te vinden in tabel 6.2.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Beoordelen offerte bestand/ facturen versturen	Medewerker Fz	1x per maand	Maandfacturering
2.	Archiveren	Medewerker Fz	Versturen factuur	

Tabel 6.2 Facturering

6.2.1 Beoordelen offertebestand

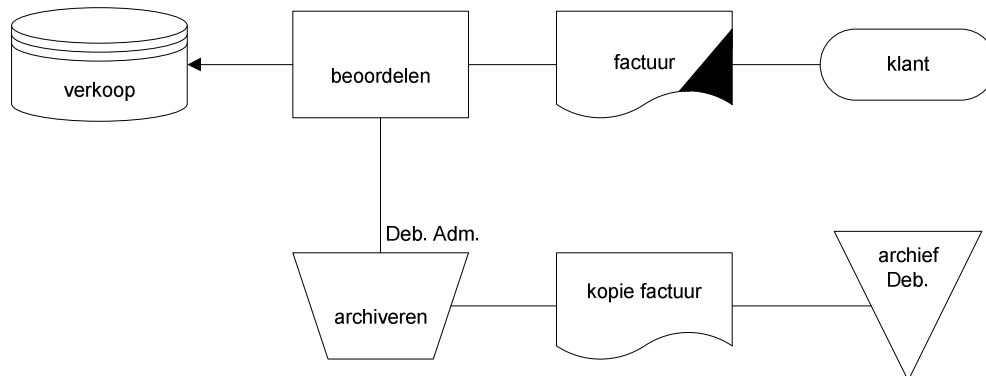
Elke maand beoordeelt de medewerker van Fz het offertebestand.

Per de 20e van elke maand wordt op basis van deze opgeborgen items gefactureerd.

Bij facturen waarbij op basis van contracten wordt gefactureerd, wordt op het contract aangegeven wat er gefactureerd is (periode + bedrag + factuurnummer). Op deze manier kan er gecontroleerd worden dat het contractbedrag niet wordt overschreden. De betalingstermijn is 30 dagen na factuurdatum.

6.2.2 Archiveren

Van de opgestuurde factuur wordt eerst een kopie gemaakt die opgeborgen wordt in het debiteurenarchief. In figuur 6.2 is een stroomschema van de factureringsprocedure te vinden.



Figuur 6.2 Factureringsprocedure

6.3 Procedure registreren vorderingen en incasseren

In deze paragraaf wordt de procedure van vorderingen en ontvangsten behandeld. Het centrale punt bij vorderingen is het zorgdragen dat deze tijdig en volledig worden voldaan. Dit behoort tot de functie van de afdeling Fz.⁷ Een schematisch overzicht van deze procedure is te vinden in tabel 6.3.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Vastleggen ontvangsten	Medewerker Fz	Ontvangst betalingen	
2.	Maken van overzichten	Medewerker Fz	Na vastleggen van betalingen	
3.	Manen	Medewerker Fz	30 dagen na factuurdatum	
4.	Afboeken vorderingen	Medewerker Fz	Na ontvangst betaling	

Tabel 6.3 Vorderingen en ontvangsten

6.3.1 Vastleggen ontvangsten

De medewerker van Fz legt vast welke betalingen binnen zijn en op welke debiteur ze betrekking hebben.

6.3.2 Maken van overzichten

Er wordt elke periode een overzicht gemaakt van de ontvangen bedragen. Het maken van overzichten gebeurt aan de hand van uitdraaien van bankafschriften.

6.3.3 Aanmaningen

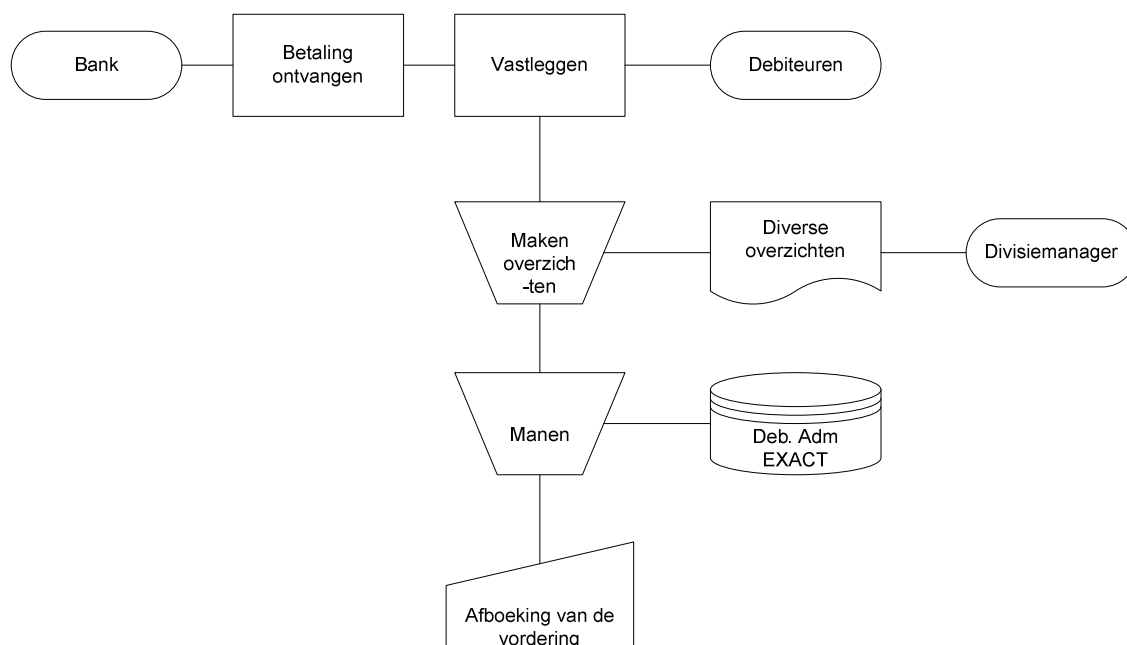
Na het versturen van de facturen wordt er een lijst samengesteld van de openstaande posten. De medewerker van Fz zal maatregelen moeten nemen om de achterstallige bedragen zo snel mogelijk binnen te krijgen. Normaliter wordt de betrokken debiteur telefonisch of schriftelijk verteld dat de betalingstermijn is verstreken en wordt hij verzocht het verschuldigde bedrag alsnog over te maken. Dit verzoek om te betalen wordt aangeduid met 'manen'.⁸ Aanmaningen worden schriftelijk verstuurd. De eerste aanmaning vindt plaats 30 dagen na factuurdatum. De tweede aanmaning en de volgende aanmaningen worden steeds elke maand na de andere aanmaning verstuurd.

⁷ Bron: E.O.J. Jans, K. Wezeman, A. Mulder-Nooteboom, *Grondslagen Administratieve Organisatie* (2007) pagina 62

⁸ Bron: E.O.J. Jans, K. Wezeman, A. Mulder-Nooteboom, *Grondslagen Administratieve Organisatie* (2007) pagina 63

6.3.4 Afboeken vorderingen

Na ontvangst van de betalingen boekt de medewerker van Fz deze af in het systeem. In figuur 6.3 is een stroomschema van de vorderingen en ontvangsten te vinden.



Figuur 6.3 Vorderingen

6.4 Aanbevelingen verkoopproces

In deze paragraaf wordt er een paar aanbevelingen gedaan met betrekking tot het verkoopproces.

6.4.1 Kredietwaardigheid

Huidige situatie

In de huidige situatie wordt de kredietwaardigheid van de klanten niet beoordeeld.

Risico's

Het kan voorkomen dat er zoveel diensten geleverd zijn aan een klant dat deze hierdoor zijn financiële draagkracht heeft overschreden of dat er aan een klant wordt geleverd die zijn betalingsverplichtingen niet nakomt.

Aanbevelingen

Om de risico's te beperken zou het aan te bevelen zijn om een kredietlimiet te hanteren. Een kredietlimiet is een bedrag dat de grens aangeeft waarboven het bedrag van de nog te betalen facturen niet mag uitgaan. De kredietlimiet wordt dan in het debiteurenbestand vastgelegd. Ook zou het verstandig zijn om periodiek een lijst samen te stellen van debiteuren die niet tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldoen. Met behulp van deze informatie kan er beoordeeld worden of er op krediet geleverd kan worden en zo ja tegen welke condities.

6.4.2 Brutomarge

Huidige situatie

Op de debiteurenadministratie wordt er op dit moment geen controle gedaan met betrekking tot de brutomarge van gehanteerde verkoopprijzen.

Risico's

De risico's kunnen zijn dat er veel uiteenlopende marges worden gebruikt. Door het gebruik van uiteenlopende marges zou het kunnen voorkomen dat er wordt geleverd tegen een prijs dat niet winstgevend is.

Aanbevelingen

De brutomarge zou bij elke offerteaanvraag getoetst moeten worden. Dit zou kunnen door te werken met een minimummarge. Mocht het voorkomen dat op het aanvraagformulier een prijs vermeld staat die lager is dan de minimummarge, dan wordt er contact opgenomen met de divisie manager.

Afhankelijk van het niveau van automatisering zou er gewerkt kunnen worden met geprogrammeerde controles. Afwijkende marges worden dan direct opgespoord en gerapporteerd aan de Hoofd Fz.

7. Analyse kasbeheer

De kassier heeft een bewarende en registrerende functie. In de regio's en op het centraal bureau wordt deze functie ingevuld door de Officemanager of diens/haar vervang(st)er. Voor de kas van de personeelsvereniging is dat een door het bestuur van de personeelsvereniging aangewezen persoon.

In dit hoofdstuk wordt de kasprocedure als eerste behandeld. Daarna worden achtereenvolgend de kasbevoegdheden, controle kasstaten en aanbevelingen behandeld.

7.1 Kasprocedure

In deze paragraaf wordt de kasprocedure behandeld. Een schematisch overzicht van de kasprocedure is te vinden in tabel 7.1.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Kasontvangsten	Kassier	Als daar aanleiding voor is.	
2.	Kasuitgaven	Kassier	Na akkoord divisiemanager of hoofd facilitaire zaken.	
3.	Kasvoorschot	Kassier	Na akkoord divisiemanager of hoofd facilitaire zaken.	

Tabel 7.1 Kasprocedure

Het doel van de kasprocedure is het waarborgen dat de verantwoording van de kassen juist, volledig en tijdig wordt uitgevoerd. Om dit doel te realiseren wordt functiescheiding toegepast.

Stichting MEE ZHN kent de volgende kassen:

- kas regio Leiden;
- kas regio Delft;
- kas regio Den Haag;
- kas centraal bureau;
- kas Praktische Thuishulp;
- kas personeelsvereniging 'Tornado'.

7.1.1 Kasontvangsten

De stromen van inkomsten zijn geldopname via bank/giro of eventueel verkoop van afgeschreven, niet meer in gebruik zijnde artikelen.

Alle kasontvangsten moeten op een doorlopend genummerd kasstuk verantwoord worden met een handtekening voor afgifte van degene die stort en een handtekening van ontvangst door de kassier. Iedere mutatie wordt direct geboekt in de kasstaten. Het kasstuk wordt dan in de ordner opgeborgen en ontvangen gelden gaan direct in de kas.

7.1.2 Kasuitgaven

Kasuitgaven zijn in de vorm van facturen, declaraties en contante uitgaven voor een MEE-activiteit. De declarant levert bijlagen voor de declaratie, die voorzien zijn van een handtekening van de divisiemanager of het hoofd facilitaire zaken met in achtneming van de geldende autorisatieregels van de MEE. Alle kasuitgaven moeten op een doorlopend genummerd kasstuk verantwoord worden met een handtekening voor ontvangst door de declarant.

7.1.3 Kasvoorschot

De afhandeling van kasvoorschot is gelijk aan de declaratie. Indien de afrekening van het voorschot lager of gelijk is aan het voorschot is hierbij geen handtekening van de divisiemanager of hoofd facilitaire zaken nodig.

In geval de afrekening hoger is dan het voorschot dient deze getekend te zijn door de divisiemanager of het hoofd facilitaire zaken. Op het formulier dient de declarant aan te geven wanneer het voorschot wordt verrekend. Minimaal moet een indicatie worden gegeven over de looptijd. De kassier neemt actie voor tijdige verrekening van een voorschot.

De kassier zorgt voor tijdige aanvulling van het kasgeld. Het kassaldo, minus de gemelde korte termijnopnames, mag maximaal € 2.500,- zijn. Aanvulling van het kasgeld of storting van overtollige kasgelden gebeurt uitsluitend via een bankrekening van MEE.

7.2 Kasbevoegdheden

De divisiemanagers en het hoofd facilitaire zaken hebben een controlerende functie en beoordelen de uitgaven en inkomsten naar juistheid en getrouwheid met in achtneming van de autorisatieregeling van MEE.

Bij afwezigheid van de divisiemanagers of het hoofd facilitaire zaken worden deze vervangen door de directie. In tabel 7.1 staat het bovenstaande schematisch weer gegeven.

Locatie	Beherend/registrerend	Controlerend
Kassen regio's	Officemanager of diens/haar vervang(st)er	Divisiemanager
Centraal bureau	Medewerk(st)er secretariaat	Hoofd facilitaire zaken
Kas PV	Door bestuur PV aangewezen persoon	Bestuur van de PV

Tabel 7.1 Kasbeheerders

7.3 Controle kasstaten

In deze paragraaf wordt de controle kasstaten behandeld. Een schematisch overzicht van de kascontrole is te vinden in tabel 7.2.

<u>Stappen</u>	<u>Activiteit</u>	<u>Door wie</u>	<u>Wanneer</u>	<u>Opmerkingen</u>
1.	Aanleveren kasstaten	Kassier	Maandelijks	
2.	Controle kasstaten & Inboeken	Medewerker Fz	Na ontvangst van de kasstaat	
3.	Kascontrole	Medewerker Fz	1 keer per kwartaal	
4.	Kastekort	Kassier	Bij kascontrole	

Tabel 7.2 Controle kasstaten

7.3.1 Aanleveren kasstaten

De kassier stuurt binnen één week na het einde van een maand de kasstaat met de bijbehorende documenten naar de afdeling Fz.

7.3.2 Controle kasstaten & Inboeken

De kasstaten worden door de medewerker van Fz gecontroleerd op:

- volledigheid van de bijgevoegde kasstukken;
- kasstukken voorzien van de juiste handtekening;
- rekenkundigheid van de kasstaat.

De medewerker FZ signaleert tijdig als de kasstaten niet binnen de gestelde tijd na afloop van de maand zijn ontvangen.

Na controle van de kasstaten boekt de medewerker van Fz de kasstaten in het systeem.

7.3.3 Kascontrole

In de eerste week van een nieuw kwartaal wordt de kas geteld door de medewerkers van Fz. In het bijzijn van de kassier controleren de medewerkers van Fz of het kassaldo overeenkomt met het saldo in het grootboek in Globe. Verder controleren zij alle benodigde kasstukken en/of de kasprocedure is gevolgd. Zij maken een rapport van hun bevindingen dat zij samen met de kassier tekenen.

7.3.3 Kascontrole

Een kastekort tot en met € 50,00 wordt afgeboekt met toestemming van de divisie manager of het hoofd Fz. Kastekorten boven dit bedrag dienen gemeld te worden aan de directie.

7.4 Aanbeveling

In deze paragraaf wordt er een aanbeveling gedaan met betrekking tot het kasbeheer.

Huidige situatie

Elk kwartaal gaan de medewerkers van Fz langs op verschillende locaties van MEE ZHN om het kassaldo te controleren. In het bijzijn van de kassier controleren de medewerkers of het kassaldo overeenkomt met het saldo in het grootboek in Globe. In sommige gevallen wordt de kas geteld zonder de aanwezigheid van de kassier.

Risico

Na kascontrole kan blijken dat er een verschil is aan kasgeld. De kassier kan de medewerkers van Fz eventueel aansprakelijk stellen voor de negatieve verschillen.

Aanbevelingen

Het kasgeld zou zelf geteld moeten worden door de kassier van de locatie, in aanwezigheid van de medewerkers van Fz. De medewerker van Fz zet zijn paraaf als het totaalbedrag overeenkomt. Mochten er eventuele negatieve verschillen zijn, dan kunnen de medewerkers van Fz niet meer aansprakelijk gehouden worden.

8. Analyse interne controle

Onder interne controle, gericht op de juistheid en volledigheid van de gegevensverwerking, wordt in dit kader verstaan: alle controles/toetsingen die worden uitgevoerd door of namens de leiding van de organisatie op de beheersing van de bedrijfsprocessen in algemene zin en op de informatie/administratieve organisatie in het bijzonder.⁹

Een organisatie kun je beter beheersen en verbeteren en door controle uit te voeren. Door controle kun je de doelstellingen meten en sturen.

Aan de hand van de interviews zijn de interne controlemaatregelen in kaart gebracht. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage II.

In dit hoofdstuk wordt de IC m.b.t. het inkoopproces als eerste behandeld. Daarna worden achtereenvolgend de maatregelen, het proces van interne controle en aanbevelingen behandeld.

8.1 Interne controle inkoopproces

In deze paragraaf wordt de interne controle met betrekking tot het inkoopproces behandeld. In tabel 8.1 is een schematisch overzicht te zien van deze interne controlemaatregelen.

Activiteit nr.	Omschrijving proces	Nr. Contr.	Omschrijving controle
4.3.1	Ontvangst goederen	C1	Natellen en vergelijken met pakbon
5.1.3	Verwerking inkoopfacturen	C2	Narekenen factuur
5.2.1	Verwerking inkoopfacturen	C3	Paraaf functionaris nagaan
5.3.6	Betaling inkoopfacturen	C4	Facturen met betaaladvies vergelijken
5.3.6	Betaling inkoopfacturen	C5	Fiatbrief met betalingsopdracht vergelijken

Nr. Contr.	Omschrijving controle
C1	Bij ontvangst van de goederen worden deze gecontroleerd door de receptie. De pakbon wordt vergeleken met de werkelijke aantallen.
C2	Voordat een factuur wordt ingevoerd wordt deze eerst gecontroleerd op de juistheid, volledigheid en rechtmatigheid van een aangeboden mutatie.
C3	Tijdens de autorisatieprocedure wordt de paraaf geverifieerd door de administratie op bevoegdheid.
C4	De facturen worden gecontroleerd met de betaaladvieslijst. Er wordt hier gecontroleerd op de juistheid, volledigheid en rechtmatigheid.
C5	Dit gebeurt door het hoofd Fz en door de directeur. Hier vindt er een verificatiecontrole plaats.

Schema 8.1 IC inkoopproces

⁹ Bron: E.K.C. Esseling, H. van Nimwegen, *Administratieve processen* (1993) pagina 77

8.2 Maatregelen van interne controle

In deze paragraaf worden de huidige maatregelen van interne controle beschreven. In tabel 8.2 is een schematisch overzicht te zien van de aanwezige interne controlemaatregelen.

Preventief	Repressief
-Controle technische functiescheiding 8.2.1	-Totaal-verbandscontrole 8.2.3
-Budgetten 8.2.2	-Aanwezigheidscontrole 8.2.4
-Begrotingen 8.2.2	-Afloopcontrole 8.2.5
	-Ontstaanscontrole 8.2.6
	-Cijferbeoordelingen 8.2.7
	-Detailcontrole 8.2.8

Tabel 8.2 Interne controlemaatregelen

8.2.1 Controle technische functiescheiding

Bij functiescheiding moeten functies bij voorkeur zo gescheiden worden dat verschillende functionarissen in een bedrijf een tegengesteld belang hebben.

Bij functiescheiding worden de functies onderverdeeld in:

- Beschikkende functies: de bevoegdheid beslissingen te nemen voor het gebruik, de inkoop en de verkoop van de in de organisatie aanwezige/benodigde goederen. Voorbeelden van beschikkende functies zijn inkoper, verkoper en directie.
- Bewarende functies zijn functies waar de bewaarfunctionaris de waarden in een bedrijf bewaart. Voorbeelden van bewarende functies zijn magazijnmeester en kassier.
- Registrerende functies moeten zoveel mogelijk onafhankelijk zijn van de beschikkende, bewarende en uitvoerende functies. De registrerende functie wordt verzorgd door de administratie.
- Controlerende functies worden uitgevoerd door de administratie.
- Uitvoerende functies hebben betrekking op activiteiten die het gevolg zijn van een beschikkende handeling.

Voor het waarborgen van de functiescheiding is het noodzakelijk dat de volgende punten worden nageleefd:

- Bewaarfunctionarissen mogen geen beslissingen nemen over beschikkingen;
- Een werknemer mag nooit meer dan één achtereenvolgende schakel vervullen van de waardekringloop.

Om samenspanning tegen te gaan is er een aantal maatregelen genomen:

- Elke werknemer is verplicht gesteld elk jaar vakantiedagen op te nemen;
- De werkzaamheden worden elke periode gerouleerd;
- De bedrijfscijfers worden in de loop van de tijd beoordeeld.

8.2.2 Begrotingen en budgetten

Op 24 augustus 2007 werd er een voorstel gedaan om de begrotingsprocedure te veranderen. Reden voor de verandering van de procedure was dat de divisie- en afdelingsmanagers geen inspraak hadden over de hoogte van de budgetten waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Tot en met de begroting 2007 was de werkwijze zo dat het opstellen van de begroting een actie was van de afdelingen Fz en P&O. P&O stelde de conceptbegroting op voor wat betreft de personeelskosten. Fz stelde de overige budgetten op, waarbij als basis hoofdzakelijk de resultaten van de 1^e helft van het voorgaande boekjaar werden gehanteerd. De conceptbegroting werd besproken door de Raad van Bestuur, waarna de begroting voor goedkeuring werd voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Als de Raad van Toezicht de begroting had goedgekeurd werd het een feit.

In de nieuwe procedure moeten de managers rekening houden met de jaarplannen die zij in het kader van het businessplan hebben opgesteld. De op te stellen jaarplannen dienen financieel terugvertaald te worden in de deelbegrotingen. Hierdoor is er een onlosmakelijke verbinding tussen de jaarplannen en de deelbegrotingen.

De afdelingen P&O en Fz/P&C stellen de personele begroting op waarbij wordt aangegeven wat het aantal vacatures per divisie (en daarbinnen per team) en per afdeling is.

De afdeling Fz/P&C maakt modellen voor de deelbegrotingen per divisie c.q. afdelingen aan, waarbij de niet-beïnvloedbare budgetten reeds zijn ingevuld. Niet-beïnvloedbare budgetten zijn bijvoorbeeld energie en huurkosten.

De budgethouders dienen hun deelbegrotingen in bij de afdeling Fz/P&C, waarbij in geval van investeringen een gemotiveerde onderbouwing dient te worden aangeleverd.

De afdeling Fz/P&C voegt de diverse deelbegrotingen samen tot één geheel en bespreekt de begrotingen in eerste instantie met de directeur bedrijfsvoering.

In geval van knelpunten worden deze besproken met de betrokken budgethouder, de directeur bedrijfsvoering en de manager Fz/P&C.

De conceptbegroting wordt in een opeenvolgende volgorde besproken door de Raad van Bestuur, CMT, de OR, de cliëntenraad, de financiële commissie van de Raad van Toezicht, de directeur bedrijfsvoering en de manager Fz/P&C. De besproken conceptbegroting wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Na goedkeuring wordt de begroting aan de belanghebbenden binnen en buiten de organisatie verspreid.

8.2.3 Totaal-verbandscontrole

Met behulp van totaal-verbandscontroles worden mutatiereeksen over een bepaalde periode in totalen met elkaar vergeleken. Verbandscontroles zijn gebaseerd op onderlinge samenhang tussen grootheden; verband tussen toestand en gebeuren. Een voorbeeld van verbandscontrole is het kasgeld ofwel de geldbeweging $\text{beginsaldo} - \text{betalingen} + \text{ontvangsten} = \text{eindsaldo}$.

Op de crediteurenadministratie: $\text{beginsaldo} + \text{inkopen} - \text{betalingen} = \text{eindsaldo}$.

Op de debiteurenadministratie: $\text{beginsaldo} + \text{verkopen} - \text{ontvangsten} = \text{eindsaldo}$.

8.2.4 Aanwezigheidscontrole

Het bestaan van waarden in de onderneming wordt op een bepaald moment vastgesteld. Bij aanwezigheidscontrole gaat het om bezittingen van de onderneming zoals voorraad goederen en kasgeld. Deze controles worden toegepast om te controleren of de activa zoals in de administratie zijn opgenomen ook daadwerkelijk aanwezig zijn. Een voorbeeld van aanwezigheidscontrole is de inventarisatie van het kasgeld. Elk kwartaal gaan er twee medewerkers van de afdeling Fz op inventarisatie naar verschillende filialen van MEE. De werkelijke hoeveelheid kasgeld wordt geteld en genoteerd op een formulier. Op de afdeling Fz wordt het werkelijke kasgeld vergeleken met wat het systeem aangeeft.

8.2.5 Afloopcontrole

De afloopcontrole is een methode om de aanwezigheid van bezittingen en schulden op een betaalde datum in het verleden vast te stellen. Hierbij wordt er gekeken naar de debiteuren- en de crediteurenpost.

Voor de debiteurenadministratie wordt er bij Fz nagegaan of de verschuldigde bedragen daadwerkelijk zijn bijgeboekt na balansdatum. Dit gebeurt met behulp van de dagafschriften van de bank.

Voor de crediteurenadministratie wordt er gecontroleerd op de betalingen die voor de balansdatum gelden maar toen niet zijn verwerkt. Er wordt gecontroleerd of er in het nieuwe jaar betalingen zijn gedaan die betrekking hebben op het oude jaar en nog niet zodanig in het crediteurensaldo per balansdatum waren opgenomen.

8.2.6 Ontstaanscontrole

Ontstaanscontrole is de controle op rechtmatigheid van het ontstaan van posten. Dit wordt gedaan aan hand van de oorspronkelijke boekingsdocumenten en overeenkomsten. De accountants voeren de ontstaanscontrole uit voor MEE. Er wordt gekeken of de waarde van vaste activa wel overeenkomen. Ze controleren de vaste activa met de eventuele koopovereenkomsten, notariële akten en inkoopfacturen.

8.2.7 Cijferbeoordelingen

Bij cijferbeoordeling worden de cijfers vergeleken met een norm. De norm kan een budget zijn die met de werkelijke uitkomst wordt vergeleken. De cijferbeoordeling kan plaatsvinden door het vergelijken van budgetten met werkelijke uitkomsten. Dit gebeurt elk kwartaal. Elk kwartaal wordt er een exploitatieoverzicht gemaakt, waarin de werkelijke opbrengsten en kosten worden vergeleken met de begroting met behulp van realisatiepercentages. Per kwartaal moet het realisatiepercentage 25% zijn. Mochten er eventueel hoge verschillen zijn, dan kan dat een reden zijn tot onderzoek naar de oorzaken van de te hoge kosten of te lage omzet.

8.2.8 Detailcontrole

Elk kwartaal worden de grootboekrekeningen op Fz gecontroleerd. Controle vindt plaats door de grootboekrekeningen van de vorige maanden met de nieuwe maand te vergelijken. Er wordt gezocht naar enige regelmaat, bijvoorbeeld huurnota's zijn alle periodes van de verslagperiode verantwoord. Aanvallen de werkelijkheid worden met de periode budgetten vergeleken. Bij afwijkingen wordt dit gerapporteerd in de toelichting.

Daarnaast is afdeling Fz dit jaar voor het eerst gestart met het controleren of de inkoopfacturen op de juiste kostenplaatsen en kostendrager zijn geboekt. Controle vindt elk kwartaal plaats.

8.3 Proces van interne controle

Met controle ga je de werkelijkheid toetsen aan een norm. In paragraaf 8.3.1 wordt de Soll-positie behandeld en in paragraaf 8.3.2 de Ist-positie.

8.3.1 Soll-positie

Voordat je de werkelijkheid kan toetsen moet je een norm hebben. MEE krijgt jaarlijks subsidie van de College Voor Zorgverzekeringen (CVZ). Mede op basis van de subsidie wordt er een begroting gemaakt door de budgethouders en de afdeling Fz/P&C. De begroting wordt vastgelegd door het bestuur. De Raad van Toezicht keurt de begroting goed (zie 8.2.2 begrotingen en budgetten).

8.3.2 Ist-positie

Het werkelijke resultaat van het budget wordt bewaakt door Fz. Elk kwartaal wordt er een exploitatieoverzicht gemaakt, waarin de werkelijke opbrengsten en kosten worden vergeleken met de begroting. Hierbij worden eventuele afwijkingen geanalyseerd en nader toegelicht in de kwartaalrapportage. Het bestuur en de budgethouders worden per kwartaal geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot hun budgetten. Als een budgethouder tussentijds zijn budget dreigt te overschrijden dan wordt er contact met hem opgenomen.

Daarnaast worden maandelijks de werkelijke salariskosten vergeleken met de begrote salariskosten. Hiermee wordt bewaakt dat de organisatie binnen het beschikbare salarisbudget blijft.

Aan het eind van het jaar wordt de jaarrekening opgemaakt en wordt het uiteindelijke bedrijfsresultaat bepaald. Doordat er periodiek wordt gerapporteerd, waarbij vanaf het derde kwartaal een forecast wordt gemaakt naar het eind van het jaar, komt de organisatie niet voor verrassingen te staan wat betreft de uitgaven en inkomsten. De eventueel grote verschillen worden geanalyseerd en gerapporteerd aan het bestuur. Het bestuur zal op grond van de verschillen en analyses beslissingen kunnen nemen over te nemen maatregelen.

8.4 Aanbevelingen

MEE ZHN beschikt over goede maatregelen van interne controle en past deze ook toe. Voor het inkoopproces is het echter aan te bevelen een extra interne controlemaatregel toe te voegen. Dit omdat het inkoopproces een belangrijk proces is door het toenemende aantal inkoopfacturen, dat van verschillende budgethouders uit meerdere locaties afkomstig is, en omdat MEE ZHN geen eigen inkoopafdeling heeft. Door het ontbreken van een inkoopafdeling zijn bevoegdheden van inkoop anders verdeeld dan bij de meeste bedrijven. Het risico dat bijna altijd aanwezig is is dat er onrechtmatige gelden uit de onderneming vloeien.

Saldo-biljettencontrole is een handig middel om de crediteurenadministratie te controleren. Saldo-biljetten worden gebruikt om te controleren of de saldi die ten aanzien van debiteuren, crediteuren enzovoort in de administratie zijn opgenomen, juist zijn.¹⁰

Als er wordt besloten om saldo-biljettencontrole toe te passen dan zou het als volgt moeten plaatsvinden. Afdeling Fz zou één keer per jaar een opgave van het saldo aan een crediteur kunnen verstrekken. Er kan gekozen worden tussen een positieve saldocontrole of een negatieve saldocontrole. Bij positieve controle kan Fz aan de crediteur vragen een bevestiging te geven over de juistheid van het saldo. Bij negatieve controle kan Fz aan de crediteur vragen om uitsluitend te reageren als het saldo niet klopt met de eigen administratie.

¹⁰ Bron: E.K.C. Esseling, H. van Nimwegen, Administratieve processen (1993) pagina 84

Conclusie & aanbevelingen

In hoofdstuk 2 werd de probleemstelling behandeld. Er werd geconstateerd dat de medewerkers niet op een uniforme methode werkten en dat de gegevens niet op tijd werden geleverd, omdat er geen controle op de documentenstroom waren.

Tevens had MEE ZHN van de accountants te horen gekregen dat deze moet beschikken over een goede procesbeschrijving van haar processen.

In de inleiding was het doel van de opdracht geformuleerd in een doelstelling:

Het doel van de opdracht is te komen tot een AO-beschrijving voor de medewerkers van MEE ZHN. Hiertoe moet de huidige administratieve organisatie en maatregelen van interne controle worden geanalyseerd en deze moeten worden vastgelegd in een beschrijving. Daarnaast zullen er oplossingen bedacht moeten worden voor de risico's/verbeterpunten.

Risico's

In het *inkoopproces* is de inkoopfunctie, bestelaanvraag en goederenontvangst beschreven. Een van de belangrijkste risico in de inkoopproces is dat een bestelling door iedereen in de organisatie geplaatst kan worden en hieruit verplichtingen kunnen voortvloeien. Een ander groot risico is dat er vroegtijdige informatie m.b.t. de offertes vrij kan komen, omdat er niet wordt gewerkt met een sluitingsdatum voor offerte en een tweede functionaris voor het openmaken van de offertes.

In het *financieel administratief proces* wordt de procedure van de inkoopfacturen, autorisatieprocedure en het betalingsprocedure beschreven.

In deze proces is de belangrijkste risico dat er facturen betaald kunnen worden zonder dat deze volledig is geautoriseerd. Ook is er risico aanwezig dat er budgetten van budgethouders worden overschreden, omdat er geen rekening wordt gehouden met de lopende verplichtingen.

In het *verkoopproces* is de offerteaanvraagprocedure, factureringsprocedure en de procedure van registreren en incasseren beschreven. Een belangrijke risico hier is dat een klant zijn financiële draagkracht overschrijdt waardoor deze zijn betalingsverplichtingen niet nakomt.

Van het *kasproces* is de kasprocedure, kasbevoegdheid en de controle kasstaten beschreven. De risico in het kasproces is de medewerker van Fz, bij het tellen van het kasgeld, aansprakelijk gehouden kan worden voor eventuele verschillen.

Voor ieder geconstateerde risico's zijn er aanbevelingen/oplossingen gegeven.

Aan het eind van elk proces waren er aanbevelingen/oplossingen gegeven voor de geconstateerde risico's.

De aanbevelingen worden hieronder opgesomd:

Inkoop

- Controlebevoegdheden bestelaanvragen door middel van een intern bestelformulier.
- Melding maken van bestelde goederen bij de receptie.

- Hanteren van een sluitingsdatum voor offertes.
- Aanwezig zijn van een tweede functionaris bij het openmaken van offertes.

Financieel administratief

- Blokkeren van inkoopfacturen voor betaling bij ontvangst en vastlegging.
- Autorisatielijst bijhouden van verstuurde facturen.
- Lijst met lopende verplichtingen bijhouden.
- Hanteren van een autorisatietermijn.

Verkoop

- Hanteren van een kredietlimiet.
- Hanteren van een minimum drempel voor Brutomarge.

Kas

- Kassaldocontrole door kassier zelf in het bijzijn van de medewerker Fz..

IC

- Extra controlemaatregel toevoegen (Saldo-biljetten).

Tot slot

Met medewerking van de geïnterviewden en van de overige medewerkers van MEE ZHN is de doelstelling gedeeltelijk gehaald. De onderneming beschikt over een goede AO-beschrijving van de belangrijkste processen.

Door de vastlegging van de belangrijkste processen van de administratieve organisatie kan er getracht worden om op een uniforme wijze te werken. Tevens kan door de procesbeschrijving de jaarlijkse accountantscontrole vereenvoudigd worden. Door de aanbevelingen die er gedaan zijn kunnen de risico's worden verminderd of worden weggenomen.

De mate waarin de risico's daadwerkelijk worden verminderd of worden weggenomen is afhankelijk van de organisatie zelf: de vraag of MEE de aanbevelingen werkelijk implementeert of niet.

Literatuurlijst

Esseling, E.K.C en H. van Nimwegen, Administratieve processen, 4^e druk, Deventer 1993

Hoogland, W. en R. Dik, Rapport over rapporteren, 4^e druk, Groningen 2002

Jans, E.O.J, K. Wezeman, en A. Mulder-Nooteboom, Grondslagen Administratieve Organisatie, 20^e druk, Houten 2007

Leijnse W., RA, Bestuurlijke informatievoorziening, 3^e druk, Groningen/Houten 2006

Starreveld, R.W., O.C. van Leeuwen en H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging deel 1, 5^e druk, Houten 2002

Starreveld, R.W., O.C. van Leeuwen en H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging deel 2a, 1^e druk, Houten 2005

BIJLAGE I: Plattegrond MEE ZHN

Afbeelding kon niet geïmporteerd worden. In de uitgeprinte versie is de plattegrond wel aanwezig.

BIJLAGE II: Interviewvragen

Interviewvragen m.b.t. het inkoopproces

1. Waar komt een impuls van inkoop vandaan? Wanneer wordt er besloten om iets te kopen?
2. Wie zijn er bevoegd om inkopen te doen?
3. Wat voor diensten of producten worden er gekocht?
4. Wordt er gewerkt met offertes. Zo ja, hoe verloopt de offerteaanvraag?
5. Wie is er bevoegd om een offerte aan te vragen?
6. Worden de offertes bewaakt op sluitingsdatum?
7. Hoe en door wie wordt er een keuze gemaakt welke leveranciers er worden uitgenodigd om een offerte aan te vragen?
8. Wat gebeurt er als een offerte binnenkomt bij MEE?
9. Door wie en hoe worden de ontvangen offertes beoordeeld?
10. Hoe vinden de controle van de bevoegdheden plaats?
11. Hoe wordt een bestelling geplaatst?
12. Worden er met leveranciers prijsafspraken gemaakt en wordt er bij vaste leveranciers besteld?
13. Waar en door wie worden de goederen in ontvangst genomen?
14. Is het ooit voorgekomen dat er onjuiste leveringen hebben plaatsgevonden? Zo ja, wat wordt er dan gedaan met de onjuiste artikelen?

Interviewvragen m.b.t. financiële afhandeling inkoopfacturen

1. Hoe komen de facturen bij Fz terecht?
2. Worden de facturen gecontroleerd op bevoegdheid?
3. Wanneer wordende facturen geboekt in het systeem?
4. Wanneer worden de facturen betaald?
5. Vinden er ook spoedbetalingen plaats?
6. Vindt er controle plaats voordat de facturen verzonden worden voor betaling. Door wie?
7. Hoe worden de betalingen vastgelegd?

Interviewvragen m.b.t. het verkoopproces SMW

1. Hoe verloopt het verkoopproces van SMW?
2. Welke gegevens zijn er nodig voor de offerteaanvraag?

3. Hoe wordt de offerte aangemaakt?
4. Door wie wordt de factuur gemaakt? Hoe worden de facturen gemaakt?
5. Welke gegevens zijn er nodig om de factuur te maken?
6. Wordt er gewerkt met een bruto marge?
7. Wordt de kredietwaardigheid van de klanten gecontroleerd?
8. Wanneer betalen klanten gemiddeld?
9. Hoe wordt de verkoopprijs bepaald voor SMW?

Interviewvragen m.b.t. kasproces

1. Wat voor kassen heeft MEE?
2. Wat voor kasontvangsten zijn er?
3. Wat voor kasuitgaven zijn er?
4. Hoe is het gesteld met de kasbevoegdheden? Wie is controlerend?
5. Vindt er kascontrole plaats?

Interviewvragen m.b.t. Interne controle

1. Wat voor maatregelen van interne controle zijn er?
2. Hoe wordt de begroting samengesteld?
3. Door wie wordt de begroting goedgekeurd?
4. Hoe worden de budgetten bewaakt?
5. Worden er maatregelen genomen om samenspanning tegen te gaan?