

REFUND IPB TICKETS

OPTIMALISERING VAN HET PROCES



DE HAAGSE |
HOGESCHOOL

NAAM	:	P. SOMAI
OPLEIDING	:	BEDRIJFSECONOMIE
STUDENTNUMMER	:	20046585
DATUM	:	MEI 2008
OPDRACHTGEVER	:	HAAGSE HOGESCHOOL
DOCENT	:	DRS. R.J.A. JANSSEN

VOORWOORD

Voor mijn studie “Bedrijfseconomie” aan de Haagse Hogeschool, heb ik voor mijn afstudeerverslag dit rapport geschreven. Binnen onze divisie (KLM Accounting Services), waar de stafafdeling OSG een onderdeel van is, heb ik de heer P. Molenaar, mijn manager, benaderd voor een eventuele afstudeeronderwerp. Er lagen verscheidene onderwerpen op tafel, die nader onderzocht moesten worden, waaronder het “refund-proces van de IPB-tickets”. Als trotse medewerker van de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij maak ik ook gebruik van de kortingen op de tickets die de onderneming biedt aan haar medewerkers. Dit is het aanleiding geweest om onderzoek te doen naar de administratieve procedure rond de restitutie van de IPB-tickets.

Mijn speciale dank gaat uit naar de heer Dahmen, van de afdeling SPL/PR, mevrouw A. Roelofsen en de heer M. van Delft van SPL/EK. De onmisbare suggesties van mevrouw Y. Brom van SPL/EC, mevrouw Smith van de OSG en mevrouw C. Kaskander van SPL/AP, die hebben bijgedragen aan dit afstudeerverslag. Mijn manager de heer P. Molenaar, die de nodige inspiratie en motivatie in mij heeft aangewakkerd, mede door de ondersteuning en begeleiding van de heer R.J.A. Janssen als docent en scriptiebegeleider, is dit rapport tot stand gekomen. Nogmaals, ik ben u allen zeer erkentelijk.



SAMENVATTING

Dit rapport is verdeeld over vijf hoofdstukken, waarin het fenomeen “Indien Plaats Beschikbaar” ticket (IPB-ticket) uiteen wordt gezet. Van bestelling tot refund van de IPB-tickets.

Werken bij de KLM betekent ook reizen met korting. Met gereduceerde tarieven kan er over de gehele wereld worden gereisd. Met een IPB-ticket wordt gereisd, wanneer een stoel vrij is in het vliegtuig op een KLM vlucht. Zijn alle stoelen bezet, dan kunnen de KLM-medewerkers hun reis op andere vluchten proberen of deze IPB-tickets ter restitutie aanbieden. In dit rapport staat het optimaliseren van het restitutieproces van de IPB-tickets centraal.

Zowel de theoretische als de economische achtergrond wordt behandeld, inzake het “IPB’en”. Wie maken er allemaal gebruik van deze reisfaciliteiten. De companion travel en reizen met geboekte plaats. De theoretische achtergrond van de marginale kosten, die verbonden zijn aan het IPB’en.

De bestellingen van de IPB-tickets vinden plaats via het intranet. Bij de afhaalbalie van de Staff Travel Services worden deze tickets afgehaald en betaald met een pinpas of een credit card. De tarieven die de KLM hanteert voor deze IPB-tickets, worden verdeeld in het zogenaamde ZL en ZM-tarief. De waardebepaling van een IPB-ticket is aan de hand van voorbeelden toegelicht. Onlangs is er veel ophef in de media geweest, over de belastingen die worden ingehouden op de salarissen van de KLM-medewerkers. De bekende fiscale bijtelling.

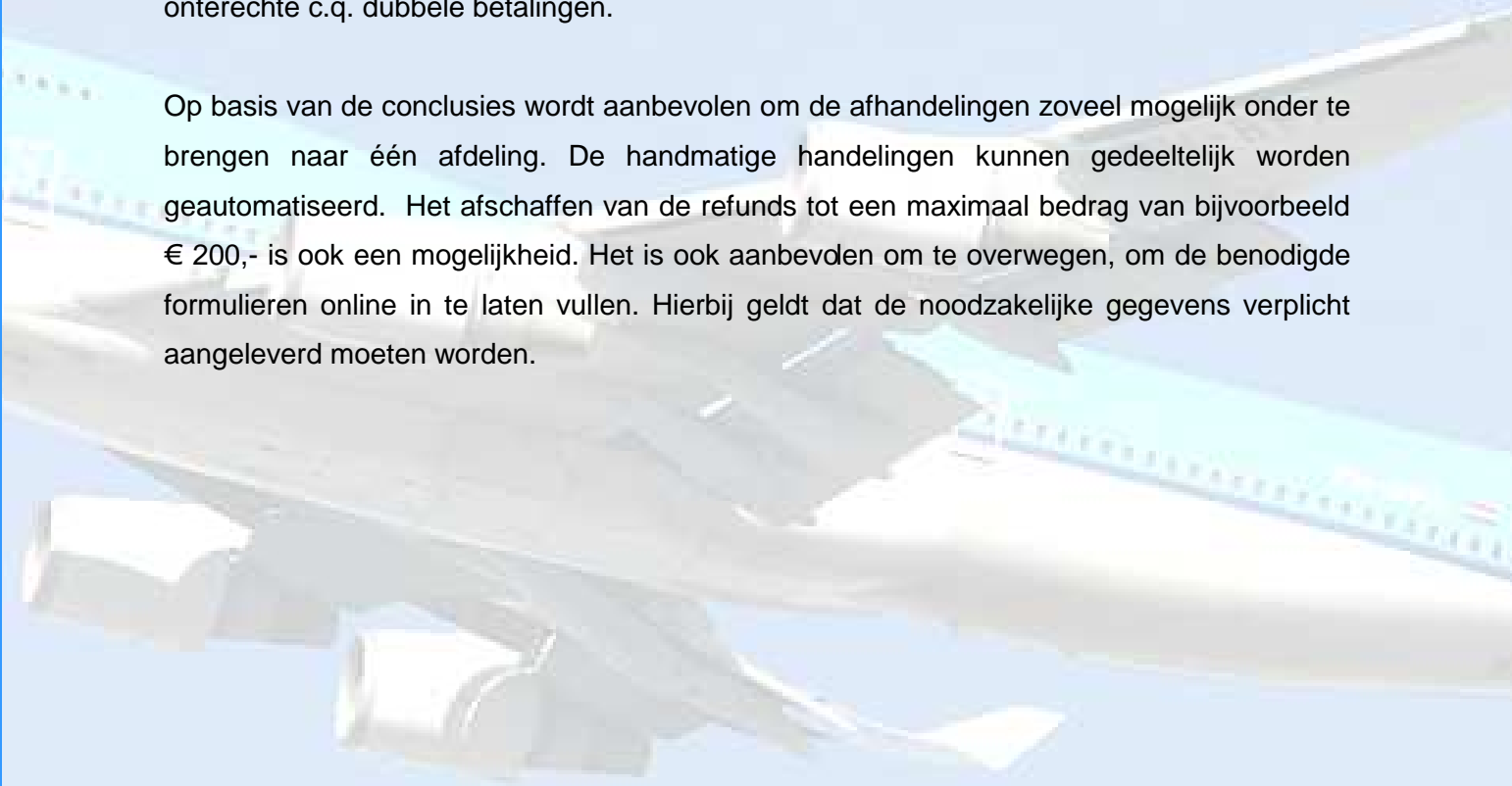
Zoals eerder aangegeven, gaat dit rapport voornamelijk over het restitutieproces van de IPB-tickets. De refund van de commerciële tickets wordt in dit rapport niet aan de orde gesteld. In grote lijnen is geconstateerd, dat het restitutieproces van de IPB-tickets niet efficiënt en effectief verloopt. Er is een aantal probleemstellingen gedefinieerd. Aan de hand van deze probleemstellingen is er een opdracht geformuleerd. In deze opdracht is er een aantal doelstellingen opgenomen, rekeninghoudend met de randvoorwaarden. Het optimaliseren van het restitutieproces is de voornaamste doelstelling.

De huidige situatie van de verschillende betrokken afdelingen zijn in kaart gebracht. Begrippen rond het restitutieproces van de IPB-tickets zijn behandeld. De restitutieformulieren worden door de KLM-medewerkers ingevuld en opgestuurd naar SPL/PR. Deze verzamelt de restitutieaanvragen en stuurt het op naar SPL/EC. Bij SPL/EC

worden de fully refunds en partial refunds gesplitst. Fully restitutieaanvragen worden onmiddellijk naar SPL/EK verstuurd. Van de partial refund wordt er een Refund Application (RA) gemaakt en vervolgens opgestuurd naar SPL/EK. Voor de fully refund wordt er bij SPL/EK ook een RA gemaakt. De fully – en partial refunds worden uiteindelijk samengevoegd. Een file gaat naar Budapest om deze tickets te verwerken in het informatiesysteem “Alpine”. Een kopie van deze file gaat naar de OSG die de data omzet in een bankfile. Deze bankfile gaat naar SPL/AP, die na autorisatie de betalingen verricht.

Het huidige refund-proces is niet transparant. Bij dit proces zijn veel afdelingen en medewerkers betrokken, met als gevolg lange wachttijden voor het uitbetalen van de refunds. Er worden veel handmatige handelingen verricht. Er bestaan risico's voor onterechte c.q. dubbele betalingen.

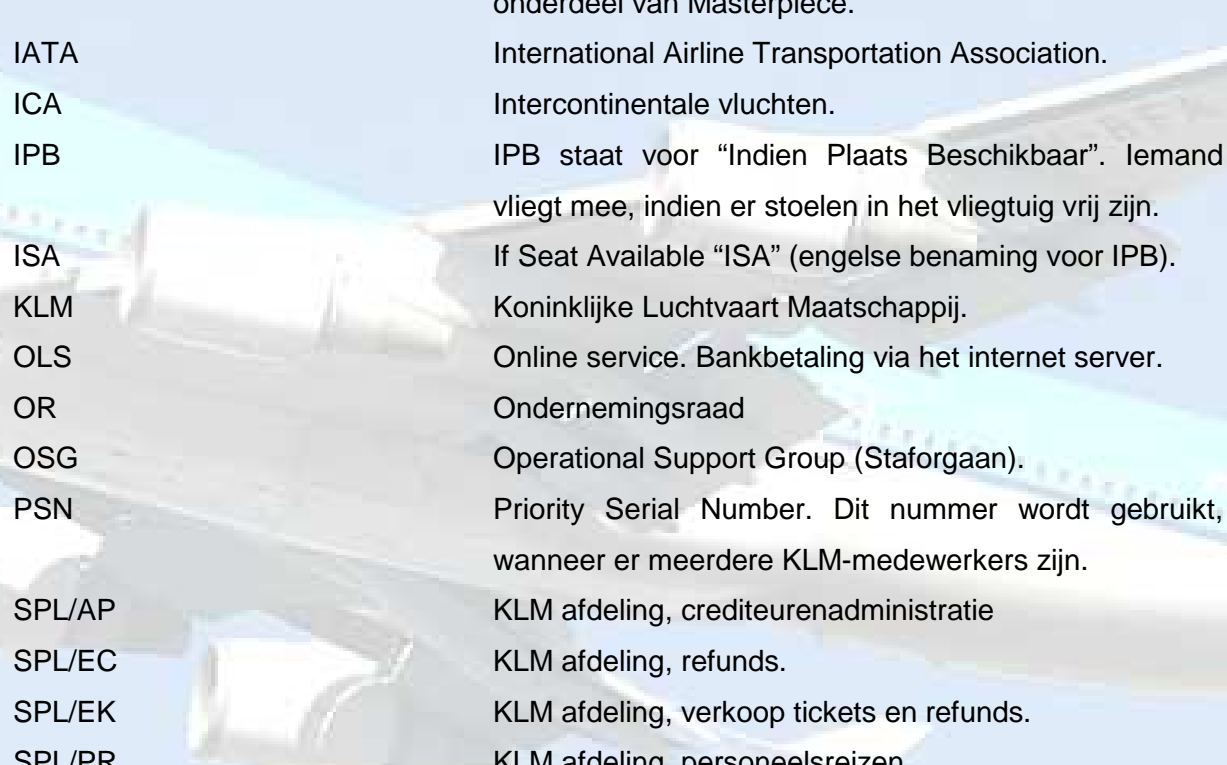
Op basis van de conclusies wordt aanbevolen om de afhandelingen zoveel mogelijk onder te brengen naar één afdeling. De handmatige handelingen kunnen gedeeltelijk worden geautomatiseerd. Het afschaffen van de refunds tot een maximaal bedrag van bijvoorbeeld € 200,- is ook een mogelijkheid. Het is ook aanbevolen om te overwegen, om de benodigde formulieren online in te laten vullen. Hierbij geldt dat de noodzakelijke gegevens verplicht aangeleverd moeten worden.



INHOUDSOPGAVE

VERKLARENDE WOORDENLIJST EN AFKORTINGEN.....	6
INLEIDING.....	7
1. THEORETISCHE EN ECONOMISCHE ACHTERGROND.....	8
1.1. INDIEN PLAATS BESCHIKBAAR (IPB).....	8
1.2. WIE MAG ER GEBRUIKMAKEN VAN DE REISFACILITEITEN.....	9
1.3. COMPANION TRAVEL.....	9
1.4. REIZEN MET EEN GEBOEKTE PLAATS.....	10
1.5. VERVOERSVOORWAARDEN.....	10
2. TICKETAANVRAAG EN FISCALE INVLOEDEN.....	12
2.1 BESTELLEN VAN IPB-TICKETS.....	12
2.2 BETALINGSMOGELIJKHEID.....	12
2.3 TOELICHTING WAARDEBEPALING DOOR DE FISCUS.....	13
2.4 BELASTINGEN.....	15
3. OPDRACHTANALYSE.....	17
3.5 AFBAKENING.....	17
4.5 PROBLEEMSTELLING.....	17
5.5 OPDRACHTFORMULERING.....	18
6.5 DOELSTELLING.....	18
7.5 RANDVOORWAARDEN.....	19
4. HUIDIGE SITUATIE REFUND PROCEDURE.....	20
4.1 GEGEVENSSTROOMSCHEMA REFUND TOTAAL KLM.....	20
4.2 GEGEVENSSTROOMSCHEMA REFUND IPB-TICKETS.....	21
4.3 SOORTEN IPB-TICKETS.....	22
4.4 LUCHTHAVENBELASTING.....	22
4.5 ADMINISTRATIEKOSTEN.....	23
4.6 BETALINGSWIJZE.....	24
4.7 VOORWAARDEN RESTITUTIE.....	24
4.8 INVULLEN REFUND-FORMULIER.....	25
4.9 SPL/PR.....	25
4.10 SPL/EC.....	26
4.11 SPL/EK.....	29
4.12 OPERATIONAL SUPPORT GROUP (OSG).....	30
4.13 BUD/BZ.....	31
4.14 SPL/AP.....	32
5. CONCLUSIES / AANBEVELINGEN.....	33
LITERATUURLIJST.....	41
BIJLAGEN.....	42

VERKLARENDE WOORDENLIJST EN AFKORTINGEN



ALPINE	Ticket informatie systeem van de KLM.
BUD/BZ	KLM afdeling in Budapest.
CAAS	Corporate Authentication Authorization Services. Intranet systeem van KLM.
COMMERCIELE PASSAGIERS COMPANION	Alle passagiers, behalve IPB - en dienstreis passagiers. Reisgenoot, wie die ook mag zijn. Je mag als KLM- medewerker twee reisgenoten per vlucht meenemen.
DAISY	Decentralised Accounting and Information System. Boekhoudkundig informatiesysteem van KLM en onderdeel van Masterpiece.
IATA	International Airline Transportation Association.
ICA	Intercontinentale vluchten.
IPB	IPB staat voor "Indien Plaats Beschikbaar". Iemand vliegt mee, indien er stoelen in het vliegtuig vrij zijn.
ISA	If Seat Available "ISA" (engelse benaming voor IPB).
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij.
OLS	Online service. Bankbetaling via het internet server.
OR	Ondernemingsraad
OSG	Operational Support Group (Staforgaan).
PSN	Priority Serial Number. Dit nummer wordt gebruikt, wanneer er meerdere KLM-medewerkers zijn.
SPL/AP	KLM afdeling, crediteurenadministratie
SPL/EC	KLM afdeling, refunds.
SPL/EK	KLM afdeling, verkoop tickets en refunds.
SPL/PR	KLM afdeling, personeelsreizen.
RA	Refund Application. Excel template voor het berekenen van het te restitueren bedrag.
TICKET (COUPON)	Reisbiljet. KLM reisbiljetten beginnen met de nr. 074**
VNV	Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers.
ZL TARIEF	Zone Laag tarief. Alleen geldig op KLM/KLM Cityhopper vluchten.
ZM TARIEF	Zone Midden tarief. Geldig op KLM/KLM Cityhopper vluchten en andere airlines waar de KLM afspraken mee heeft.

INLEIDING

De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM), opgericht op 07 oktober 1919, telt inmiddels 30.000 werknemers over de gehele wereld. KLM is sinds 2003 een onderdeel van het Air France-KLM groep en heeft in totaal 105.000 werknemers over de gehele wereld. KLM heeft drie kernactiviteiten, namelijk; Passenger Services (passagiers vervoer), KLM Cargo (luchtvracht) en KLM Engineering & Maintenance (onderhoud van vliegtuigen).

Als medewerker van de KLM kan er gebruik worden gemaakt van kortingen op vliegtickets, de zogenaamde “Indien Plaats Beschikbaar” tickets (IPB-tickets) oftewel “If Seat Available” tickets (ISA-ticket). Er zijn richtlijnen opgesteld door de IATA, waar de meeste commerciële luchtvaartmaatschappijen lid van zijn. De prijs van een IPB-ticket kan in vergelijking met de prijs van een commerciële ticket heel veel schelen. Dit hangt af van de bestemming. Het nadeel is dat je alleen meekunt, indien er plaats beschikbaar is in het vliegtuig. Alle commerciële passagiers gaan uiteraard eerst aan boord, alvorens de KLM-medewerkers in kunnen stappen. Is het vliegtuig met de commerciële passagiers vol, dan kan een KLM-medewerker niet mee. Bij de volgende vlucht kan de KLM-medewerker het nogmaals proberen of zijn geld terugvragen (refund). In dit rapport wordt het proces en procedure rond de bestelling en de waardebeoordeling van de IPB-tickets uitgewerkt. De kern van dit rapport is, het optimaliseren van het administratieve proces voor het restitueren (refund) van de IPB-tickets.

De administratieve afhandeling van de refund vindt plaats, nadat die een aantal afdelingen heeft gepasseerd. Er zijn veel afdelingen en medewerkers mee bezig om dit tot stand te brengen. Dit brengt dan ook veel kosten met zich mee. In dit rapport wordt nader uitleg gegeven hoe de doelstellingen “effectiviteit en efficiëntie” bereikt kunnen worden.

De betrokken bedrijfsonderdelen worden in kaart gebracht (de huidige situatie) en vervolgens uitgewerkt, zodat de bovengenoemde doelstellingen bereikt kunnen worden.

1. THEORETISCHE EN ECONOMISCHE ACHTERGROND

Theoretische achtergrond

Een leuke bijkomstigheid van werken bij de KLM is de mogelijkheid om met korting te vliegen.

1.1 Indien Plaats Beschikbaar (IPB)

Tegen gereduceerde tarieven kan er naar alle uithoeken van de wereld gereisd worden. Niet alleen met KLM, maar ook met KLM Cityhopper en veel andere maatschappijen waar KLM afspraken mee heeft.

Een stoel aan boord wordt alleen toegewezen, indien er een plaats beschikbaar is. Zijn er meerdere KLM-medewerkers voor dezelfde vlucht, dan wordt de volgorde bepaald door het "Priority Serial Number" (PSN nummer) waarop men reist. Dit PSN nummer kan alleen worden gebruikt op vluchten van KLM en KLM Cityhopper. Dit PSN nummer is niet geldig op vluchten van andere luchtvaartmaatschappijen waar KLM afspraken mee heeft.

Bij de gate wordt bepaald of een medewerker van een andere luchtvaartmaatschappij wordt toegelaten. Uiteraard gaan eerst de medewerkers van de desbetreffende luchtvaartmaatschappij aan boord. Daarna kunnen medewerkers van andere luchtvaartmaatschappijen aan boord. Voor deze medewerkers wordt de volgorde niet bepaald op basis van het PSN nummer, maar op basis van de stoelen die nog beschikbaar zijn.

De IPB-regeling is een gunst en geen recht.

De in de IPB-regeling omschreven gunsten mogen niet worden benut voor commerciële doeleinden, noch voor emigratie of immigratie.

Het IPB'en is in feite geen kansproces. Een statistisch berekening is bijna uit te sluiten. De kans dat een KLM-medewerker meekomt, is puur afhankelijk van de bezetting. Het reserveringssysteem van de KLM fluctueert van minuut tot minuut, omdat er constant wijzigingen plaatsvinden door nieuwe reserveringen of annuleringen. Over het algemeen heeft de KLM een gemiddelde van vijf procent "no-show"¹. Zijn de vluchten volgens het informatiesysteem vol, dan kan er toch nog kans worden gemaakt om mee te komen. Dit komt door het "no-show" percentage. Maar het blijft een kans, want er zijn wel vluchten waarbij er helemaal geen "no-show" is. Met andere woorden, de KLM-medewerkers weten nooit van te voren of ze meekunnen. Puur bij de gate wordt bepaald of er een stoel

¹ Onder een "no show" wordt een passagier verstaan die wel heeft geboekt maar zonder afzegging niet op komt dagen

beschikbaar is of niet. Er zijn ook gevallen geweest, waarbij de commerciële passagiers zich te laat aanmelden bij de gate, terwijl een KLM-medewerker de stoel van deze commerciële passagier reeds heeft bezet. In dit soort gevallen wordt de KLM-medewerker uit het vliegtuig gehaald.

In minder drukke periodes komt het vaak voor, dat er bijvoorbeeld honderd vrije stoelen beschikbaar zijn. De KLM-medewerkers denken in dit geval dat zij zeker meekunnen. Vaak blijft het hierbij, want in dit soort gevallen wordt er extra vracht meegenomen (payload). Het besluit om extra vracht mee te nemen, vindt kort voor vertrek plaats. Hieruit kan dus ook geconcludeerd worden, dat de KLM-medewerkers nooit van te voren weten of ze meekunnen.

Er zijn informatiesystemen op afdelingen beschikbaar, waarin de bezettingen gecheckt kunnen worden. Ook bij het Staff Travel Services of de intranet (CAAS) van de KLM bieden toegang tot deze informatie. De informatie bij Staff Travel Services en de intranet zijn niet gedetailleerd, zoals bij de informatiesystemen op de afdelingen. Zo kan er op de afdelingen gezien worden hoeveel KLM-medewerkers er zijn voor een bepaalde vlucht en welke van deze KLM-medewerkers als eerste aan boord mogen volgens het PSN nummer.

1.2 Wie mag er gebruik maken van de reisfaciliteiten?

- KLM medewerkers met een vast contract of een dienstverband van meer dan 1 jaar, die minimaal 6 maanden in dienst zijn
- KLM medewerkers met een contract voor bepaalde tijd, die minimaal 6 maanden in dienst zijn
- Gepensioneerden
- Weduwen, weduwnaars voor zover zij niet zijn hertrouwd- en wezen
- Echtgenoot, partner en kinderen (tot 24 jaar) van KLM medewerkers
- Companions onder voorwaarden van de companionregeling

1.3 Companion Travel

Companion Travel biedt de mogelijkheid aan (gepensioneerde) KLM-medewerkers om een gast op reis mee te nemen. Dit kan alleen op vluchten van de KLM of KLM Cityhopper. Viermaal per jaar mag een companion meegenomen worden, maximaal vier companions per jaar. Per keer mogen er maximaal twee companions mee.

1.4 Reizen met een geboekte plaats

KLM-medewerkers hebben ook de mogelijkheid om met korting een ticket met een geboekte plaats aan te schaffen. Dit kost 80% van het economy class Take-off tarief dat aan de commerciële KLM passagiers wordt aangeboden. Dit geeft de zekerheid voor het meekomen als bijvoorbeeld in het hoogseizoen naar het Verre Oosten of Zuid-Europa gereisd wordt. Dit geldt voor vluchten vanuit Amsterdam naar bestemmingen van KLM en KLM Cityhopper.

Van deze regeling wordt er niet veel gebruikt gemaakt, omdat de prijs van deze tickets dichtbij de commerciële prijs ligt en hierdoor redelijk duur is in vergelijking met de IPB-tickets.

1.5 Vervoersvoorwaarden

- Het IPB-vervoer vindt slechts plaats, voor zover in het desbetreffende vliegtuig plaats beschikbaar is gesteld en met inachtneming van de voorwaarden/beperkingen die door KLM dan wel de betrokken luchtvaartmaatschappij is of wordt gesteld.
- De KLM kan bepalen dat IPB-vervoer op bepaalde trajecten, gedurende bepaalde periodes of op bepaalde dagen wordt beperkt of uitgesloten.
- Voor zover niet uitdrukkelijk anders is bepaald, zijn ten aanzien van vervoer per KLM de “Algemene Vervoersvoorwaarden” (zoals vermeld op tickets of anderszins met betrekking tot passagiers en bagage dan wel vracht) van KLM van toepassing.

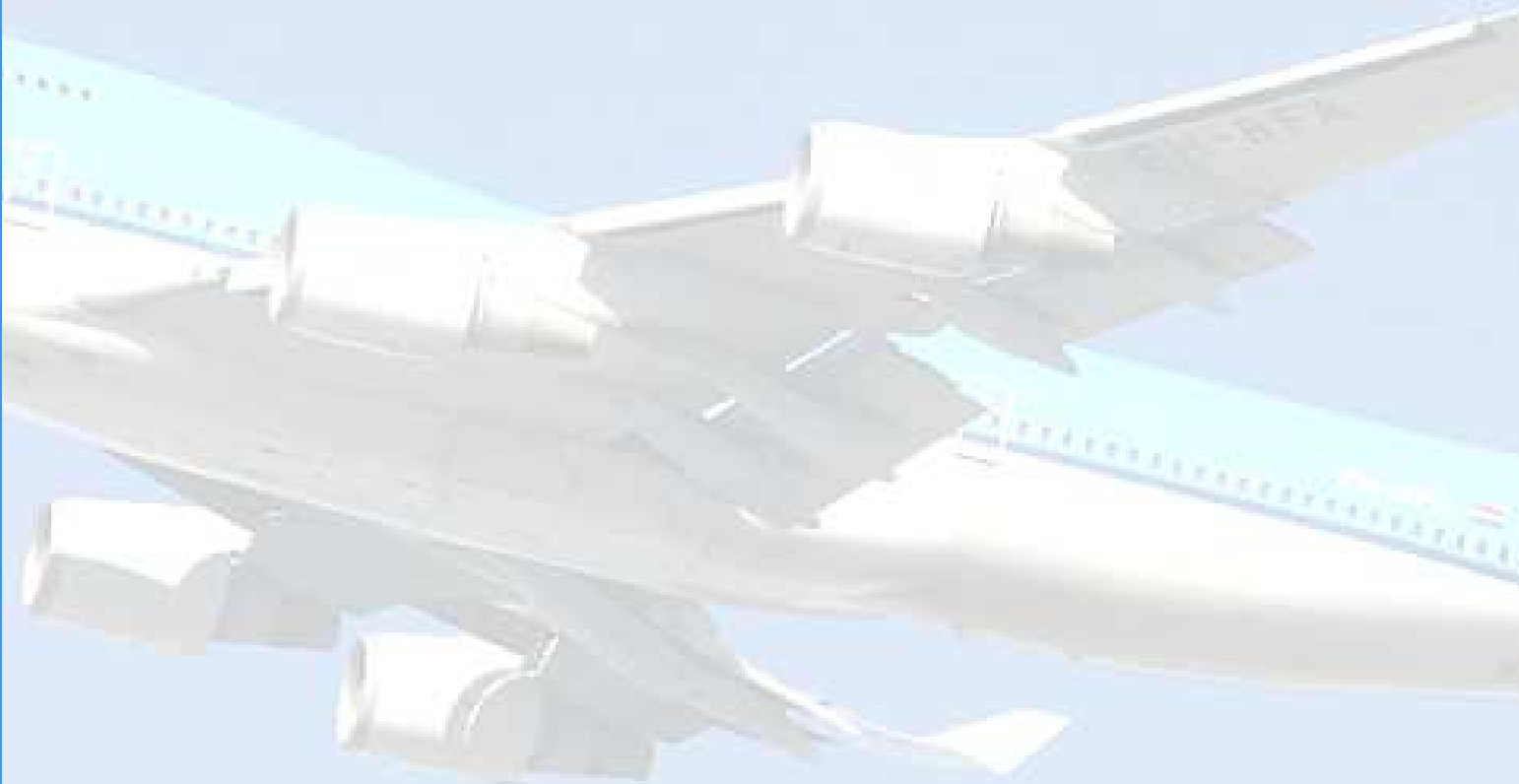
Economische achtergrond

Het uitgangspunt van de KLM is, dat de KLM noch winst noch verlies maakt op de IPB producten. Het zijn de marginale kosten die in rekening worden gebracht door verkoop van de IPB-tickets. De marginale kosten gaan gepaard met de bezetting van de vrije stoel aan boord. Commercieel niet verkochte stoelen kunnen worden verkocht aan KLM medewerkers. Aangezien de constante kosten vast zijn en niet variëren met de bezetting van het vliegtuig, heeft de verkoop van de vrije stoel geen extra constante kosten tot gevolg.

Wat het primaire proces (het vliegen zelf) betreft, zijn de marginale kosten zeer beperkt, want het vliegtuig vliegt toch. De belangrijkste kosten zitten in de organisatie van het IPB-proces (secundair en administratief proces), waarvoor extra mensen moeten worden aangetrokken, kantoorruimte en computerruimte nodig zijn, kortom de faciliteiten. Deze kosten worden gedekt met de opbrengsten uit de IPB-tarieven, waarbij de KLM noch winst noch verlies op dit proces maakt. Hierdoor kan de KLM op een goedkopere manier een aantrekkelijke gunst aanbieden.

Belang KLM bij dit IPB-systeem

Het voordeel voor de KLM is dat de IPB-regeling mensen aantrekt om bij de KLM te komen werken. Het is een manier van reclame maken (zoals kortingen op hypotheekrenten voor medewerkers bij de banken). Vooral bij de allochtone bevolking staat KLM, als werkgever hoog op de lijst, omdat die op een goedkope manier hun vaderland kunnen bezoeken. Het IPB'en is een gunst, die mensen heel erg aantrekt.



2. TICKETAANVRAAG EN FISCALE INVLOEDEN

Zoals in de inleiding aangegeven, zal in dit rapport, naast het optimaliseren van het restitutie proces, ook het proces en procedure van de ticketbestelling en de waardebepaling van deze IPB-tickets worden uitgewerkt.

2.1 Bestellen van IPB-tickets

Een IPB-ticket aanvraag vindt plaats via het CAAS systeem. Dit is het intranet systeem van de KLM die toegang biedt aan al haar medewerkers wereldwijd. Om toegang te krijgen tot dit web-systeem, wordt gebruik gemaakt van een uniek user-id en password. User-id is het personeelsnummer van de KLM-medewerker. Aan dit personeelsnummer is een uniek password gekoppeld. Na het inloggen op www.myklm.org verschijnt het hoofdscherm. Er is een link "travelshop" opgenomen op dit hoofdscherm. Na het klikken hierop wordt het subpagina "travelshop" geopend. Op deze pagina is de "IPB" link ondergebracht. Door hierop te klikken, wordt de subpagina reisaanvragen weergegeven. Hier komt de naam van de KLM-medewerker en eventueel de namen van de gezinsleden voor. Door de instructies verder te volgen, worden de tickets aangevraagd. Na de aanvraag wordt er automatisch een e-mail verstuurd naar het e-mail adres van de aanvragende KLM-medewerker. Dit is tevens de bevestiging van de aanvraag. Met een printje van deze e-mail (waarop een aanvraagnummer is opgenomen) worden de tickets bij Staff Travel Services afgehaald.

Dit web-systeem heeft een interface met het ticket informatie systeem "Alpine". In dit systeem wordt alle informatie over tickets ondergebracht, die in de hele wereld zijn verkocht door de KLM. Hierin kan er bijvoorbeeld gezien worden of een ticket is gebruikt of juist niet. Ook de IPB-tickets zijn in dit systeem terug te vinden.

2.2 Betalingsmogelijkheid

Bij de afhaalbalie van de Staff Travel Services zijn er twee betalingsmogelijkheden voor een IPB-ticket. Een pinbetaling met je bankpas, zoals in alle winkels of een credit card betaling. Deze betalingen kunnen niet bij de aanvraag worden verricht. De betalingen worden bij de afhaalbalie van Staff Travel Services voldaan. Daarom is een aanvraag van een IPB-ticket maar zeven dagen geldig. Indien de tickets niet binnen deze zeven dagen zijn opgehaald, worden ze geannuleerd. Er moet dan opnieuw een aanvraag worden gedaan.

2.3 Toelichting waardebepaling door de Fiscus

Als er gebruik wordt gemaakt van de IPB-regeling, dan krijgt de KLM-medewerker te maken met een fiscale bijtelling. Deze bijtelling vindt plaats op het salaris. Over deze bijtelling is de KLM-medewerker loonheffing verschuldigd. Hieronder volgt een korte toelichting langs welke lijn de waarde van een IPB-ticket is vastgesteld. Deze lijn vormt het uitgangspunt voor de afspraken die hierover met de Belastingdienst zijn gemaakt.

Detailbeschrijving afspraak met de belastingdienst en zones

Om de waarde van een IPB-ticket te bepalen, is de laagste waarde van een vliegticket op de markt vastgesteld naar 34 relevante bestemmingen, verdeeld over negen zones. Gekeken is naar de laagste (internet-) prijzen (eind 2006 tot heden). Periodiek worden de laagste (internet) prijzen vergeleken en toegepast op het berekenen van de IPB-tarieven. De (dump) prijzen die door low-cost luchtvaartmaatschappijen worden aangeboden, zijn hierbij buiten beschouwing gelaten, omdat deze slechts voor enkele stoelen gelden en daarom door de Belastingdienst niet relevant worden geacht.

Op deze waarde is vervolgens per gekozen bestemming een korting toegepast wegens het niet meevliegen. Na onderhandelingen met de Belastingdienst is deze korting voor vluchten binnen Europa vastgesteld op 10% en voor intercontinentale vluchten op 20%.

Op de uitkomst wordt de zogenoemde 'korting product eigen bedrijf' toegepast van 20%, voor zover de jaarlijkse vrijstelling van € 475 niet is gebruikt (zie hierna). Na toepassing van deze kortingen ontstaat 'de fiscale waarde' van een IPB-ticket.

Vervolgens is per gekozen bestemming de eigen bijdrage vastgesteld (het zogenoemde ZL- of ZM-tarief). Dit is de prijs die betaald moet worden, bij het afhalen van de tickets bij Staff Travel Services. In deze prijs is ook de luchthavenbelasting en eventueel andere toeslagen opgenomen.

Per bestemming is daarna de verhouding tussen de eigen bijdrage en de fiscale waarde vastgesteld. Dit heeft geleid tot een gemiddelde factor per zone. Omdat de Belastingdienst en KLM verschillende commerciële tarieven als uitgangspunt hebben genomen en daardoor verschillende factoren hebben berekend, is het verschil tussen de beide berekeningen in een compromis gemiddeld.

Na toepassing van de kortingen ontstaat de fiscale waarde van een IPB-ticket. Hierop wordt de betaalde prijs van de IPB-ticket in mindering gebracht. Het resterende saldo vormt de fiscale bijtelling.

Hieronder staat een voorbeeld van zone 1, ter toelichting. De precieze berekeningen zijn opgenomen in bijlage 1.

Verkort zonesheet (zone 1)

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Bestemming	Commerciële vliegwaarde	Waarde na aftrek korting niet meekomen	korting product eigen bedrijf	Prijs na aftrek korting	Prijs ZL ticket	Factor (verhouding kolom E en F)	Factor KLM	Factor Belastingdienst
Londen	129.63	-12.96	-23.34	93.33	78.63	1.19		
Genève	84.50	- 8.45	-15.21	60.84	63.91	0.95		
Parijs	181.53	-18.15	-32.68	130.07	65.42	2.00		
Zürich	198.57	-19.86	-35.74	142.97	74.57	1.92	1.51	1.61
Gemiddelde factor	Factor KLM + Belastingdienst : 2							1.56

Fiscale waarde

Bestemming	ZL tarief incl. tax (=betaalde prijs)	Overeengekomen factor	Fiscale waarde
Londen	78.63	1.56	122.66
Genève	63.91	1.56	99.70
Parijs	65.42	1.56	102.06
Zürich	74.57	1.56	116.33

Tarieven

KLM biedt tegenwoordig een speciaal tarief aan haar medewerkers. Het zogenaamde ZL-tarief. ZM is het normale tarief. Het ZM-tarief wordt bepaald door de IATA. Het ZL-tarief is lager dan het ZM-tarief, wat voor de medewerkers van KLM een voordeel is. Verder wordt er belasting op geheven. Nadeel van het ZL-tarief ticket is, is dat deze tickets alleen gebruikt kunnen worden op KLM en KLM Cityhopper vluchten. Deze tickets worden niet geaccepteerd door andere luchtvaartmaatschappijen, waarmee KLM afspraken heeft.

Voor de correcte opbouw van de IPB-tickets wordt gebruik gemaakt van een rekeneenheid,

de Neutral Unit of Construction² (NUC). De NUC wordt 1x per kwartaal gelijk gesteld aan de dan geldende USD koers. Fluctuatie van de USD tijdens een kwartaal worden de negatieve noch de positieve effecten doorberekend. Het euro (of andere valuta) tarief per kwartaal is daardoor stabiel.

Zone tarieven exclusief luchthavenbelasting.

Kinderen betalen 67% en baby's (tot 2 jaar) reizen gratis.

Volwassen **ZL** Speciale tarieven voor KLM/KLC vluchten

Afstand in mijlen	Zone	Tarief	Factor
1-450	1	15.00 usd	1.62
451-750	2	18.00 usd	1.62
741-1600	3	24.00 usd	1.93
1601-3200	4	35.00 usd	2.57
3201-4080	5	27.05 usd	3.76
4081-5000	6	21.75 usd	4.87
5001-6100	7	27.40 usd	4.95
6101-7100	8	39.45 usd	5.45
7101-9999	9	41.25 usd	5.45

Volwassen **ZM** tarieven voor andere maatschappijen

Afstand in mijlen	Zone	Tarief	Factor
1-450	1	25.00 usd	1.38
451-750	2	29.00 usd	1.24
741-1600	3	36.00 usd	1.61
1601-3200	4	51.00 usd	2.10
3201-4080	5	58.00 usd	2.62
4081-5000	6	66.00 usd	2.76
5001-6100	7	72.00 usd	2.95
6101-7100	8	86.00 usd	3.24
7101-9999	9	97.00 usd	3.24

2.4 Belastingen

In het Nederlandse Belastingstelsel is het gebruikelijk, dat ook over "loon in natura" belasting wordt geheven. De IPB producten van de KLM worden gekenmerkt als "loon in natura". De korting op een Philips televisie aan Philips werknemers, korting op de hypotheek rente aan bankmedewerkers, de leaseauto enz. wordt door de Belastingdienst aangemerkt als belaste voordelen. In de belastingwet is dit opgenomen onder de categorie: belasting op producten eigen bedrijf. De korting die de KLM verleent aan de KLM-medewerkers is om die reden dan ook belast.

² Neutral Unit of Construction. Rekeneenheid voor het bepalen van de IPB-tarieven

KLM heeft tot 2006 de belasting voor haar rekening genomen. Daarbij is het uitgangspunt geweest, dat de KLM noch winst noch verlies op het IPB product mocht maken. Het laatste jaar was de belasting echter zo hoog dat er verlies zou worden geleden. De KLM heeft toen voor een extra surcharge gekozen. KLM heeft besloten deze belasting niet meer voor haar eigen rekening te nemen. Daarom is deze belasting geïndividualiseerd.

Het KLM-personeel klaagt over de nieuwe belastingwetgeving, die ingevoerd is op de IPB-tickets in 2007. De tripjes zijn een stuk duurder geworden door naheffingen van de fiscus. De fiscus kent volgens het KLM-personeel een te hoge waarde toe aan de IPB-tickets die te dicht bij de marktwaarde liggen.

De Belastingdienst en de KLM beginnen binnenkort met het overleg over de IPB-regeling voor 2008. Het lijkt alle partijen een goed idee om de VNV hier nadrukkelijk bij te betrekken. Vandaar dat de VNV bij dit overleg zal aanschuiven. De regeling zoals deze voor 2007 geldt, heeft tot dusdanig veel ongenoegen geleid dat er nog steeds grote aantallen bezwaarschriften via de VNV naar de Belastingdienst gestuurd worden. Om in 2008 een herhaling hiervan te voorkomen, is de VNV gevraagd om aan het overleg voor 2008 deel te nemen. De VNV heeft deze uitnodiging aanvaard. Op deze wijze geeft de VNV invulling aan de wens van al het KLM-personeel om tot een rechtvaardiger IPB-tarief voor 2008 te komen. Dit laat onverlet dat het traject dat voor 2007 is ingezet door blijft lopen.

In het overleg voor 2008 wordt ook over de belastingheffing van de in 2007 gevlogen IPB-tickets gesproken.

3. OPDRACHTANALYSE

Het kern van dit rapport is het optimaliseren van het restitutieproces van de vliegtickets. Restitutie betekent terugbetalen. In dit rapport behelst restitutie; het terugbetalen van geld door KLM voor vliegtickets die zijn aangeschaft bij deze onderneming of via een agent. Restitutie kan plaatsvinden, indien een vliegticket om bepaalde redenen niet is gebruikt. Te denken valt aan bijvoorbeeld ziekte- en/of overlijdensgevallen. Er zijn tal van voorwaarden, wanneer een commercieel ticket gerestitueerd kan worden. Bij de restitutie van de IPB-tickets zijn er minimale voorwaarden. De belangrijkste voorwaarde is, dat deze IPB-tickets binnen dertien maanden na de uitgiftedatum ter restitutie aangeboden kunnen worden. Na dertien maanden (vanaf uitgiftedatum) kan er geen restitutie meer plaatsvinden. De restitutie voorwaarden van de IPB-tickets, komen in paragraaf 4.7 aan de orde.

3.1 Afbakening

Alle commerciële luchtvaartmaatschappijen hebben een refund afdeling voor de commerciële tickets. Ook de KLM heeft een refund afdeling voor deze tickets. In dit rapport wordt het onderzoek afgebakend tot de refund van de IPB-tickets. Het gaat dan om tickets die alleen gebruikt worden door de in Nederland wonende KLM-medewerkers. De niet in Nederland wonende KLM-medewerkers kunnen de refunds van de IPB-tickets aanvragen bij de KLM vestiging in het land waar ze werken.

3.2 Probleemstelling

Het huidige refund-proces van de IPB-tickets bestaat al jaren. Volgens het managementteam verloopt dit proces niet efficiënt en effectief. Dit heeft te maken met de ingewikkelde uitvoering oftewel de implementatie hiervan. De centrale vraag die hierbij gesteld kan worden is, "In hoeverre kan het refund-proces geoptimaliseerd worden, zodat het efficiënter en effectiever uitgevoerd kan worden"? Bij de aanzet om te komen tot een plausibele beantwoording van de centrale vraag is naar voren gekomen, dat:

1. er een aantal afdelingen betrokken is voor de vastlegging en uitbetaling van de refunds;
2. het huidige refund-proces veel tijd en arbeidsuren kost. Er zijn veel medewerkers mee bezig;
3. de wachttijden lang zijn voor de KLM-medewerkers, voordat ze hun geld terugkrijgen;

4. in het refund-proces veel handelingen handmatig worden verricht. Hierdoor is de kans op fouten ook groot. De foutieve boeking van afdeling A kan makkelijk worden overgenomen door afdeling B, met als gevolg dat beide afdelingen achteraf correcties moeten plegen. Dit kost ook veel tijd en arbeidsuren;
5. er gebrek is aan transparantie binnen het IPB refund-proces. Er is geen transparantie in het proces;
6. er gebrek is aan statusinformatie over de voortgang van de individuele refunds. Wanneer een KLM-medewerker belt inzake de voortgang van een refund, kan er op dit moment geen informatie worden gegeven, op welk tijdstip het refund-bedrag wordt overgemaakt. Zes tot acht weken is het gemiddelde wachttijd voor een refund. Soms kan het ook maanden duren;
7. er aanleiding is tot versterkte werkrelaties tussen de medewerkers van de verschillende afdelingen;
8. de kans aanwezig is op dubbele betaling voor één refund.

3.3 Opdrachtformulering

Het bestaande proces van informatie en afhandeling met betrekking tot refunds op IPB-tickets te beoordelen, met voorstellen en adviezen te komen inzake het herinrichten van het refund-proces, waardoor onderstaande doelstellingen worden gerealiseerd.

3.4 Doelstelling

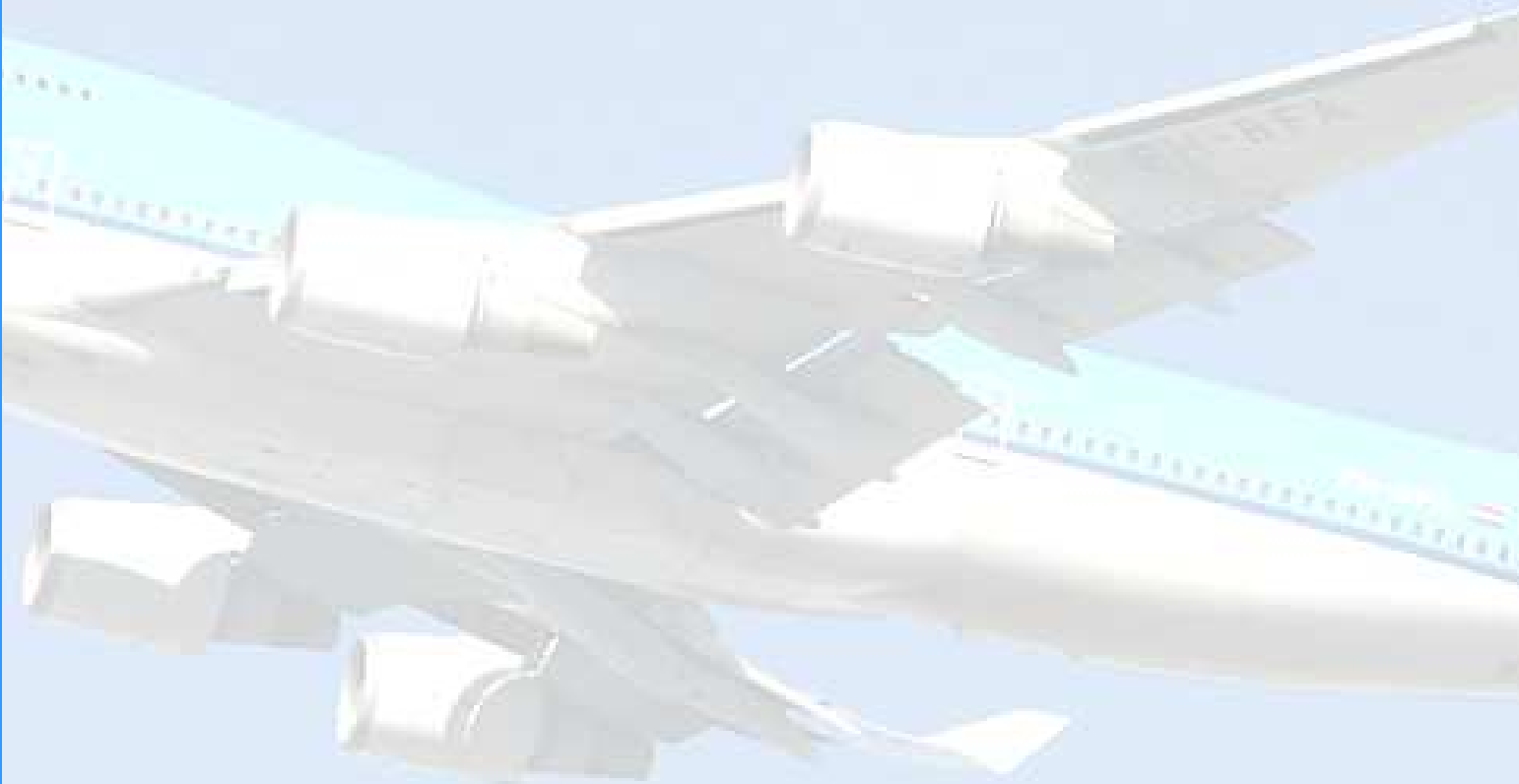
Het zodanig optimaliseren van het refund-proces, zodat het effectiever en efficiënter kan verlopen.

Tijd, inspanning (arbeidsuren) en geld zijn de middelen die gebruikt worden bij het refund-proces. Het doel van dit onderzoek is, om deze middelen zodanig in kaart te brengen, zodat de efficiëntie en de effectiviteit van het refund-proces verhoogd kan worden en dat kan leiden tot;

- een korte refund-procedure en minder kosten;
- de KLM-medewerker sneller de beschikking krijgt over het refund-bedrag;
- het aantal KLM-afdelingen die betrokken zijn bij dit proces wordt verminderd;
- het aantal KLM-medewerkers die betrokken zijn bij dit proces wordt verminderd;
- geen tot een beperkt aantal handmatige handelingen in het refund-proces.

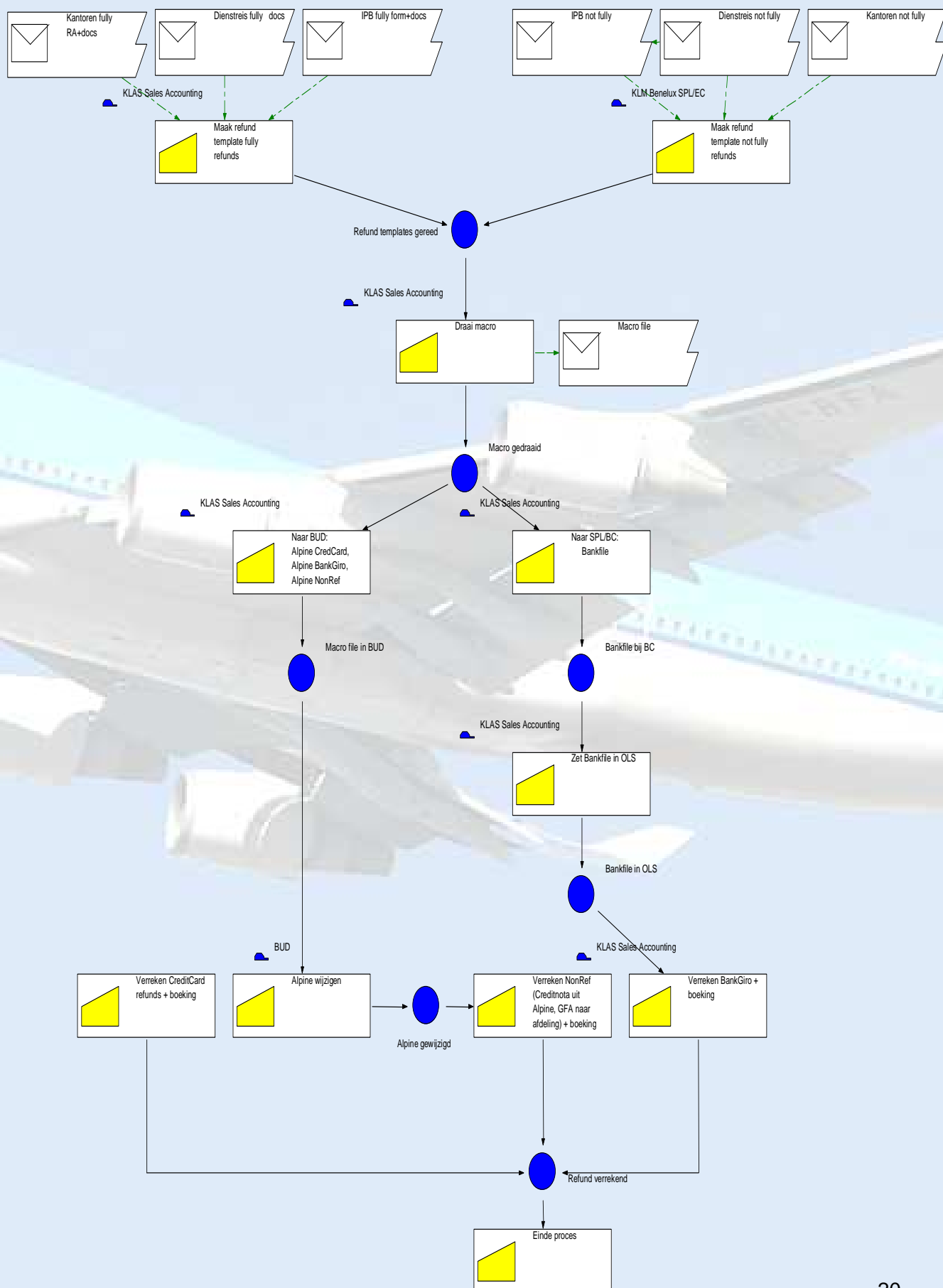
3.5 Randvoorwaarden

- Doelstellingen kunnen worden verwezenlijkt zonder ingrijpende aanpassingen in de bestaande (informatie) systemen.
- Een duidelijk en inzichtelijk rapport van de bestuurlijke informatievoorziening ten behoeve van het beheersen en het doen nemen van besluitvormingen omtrent het herinrichten van het refund-proces.

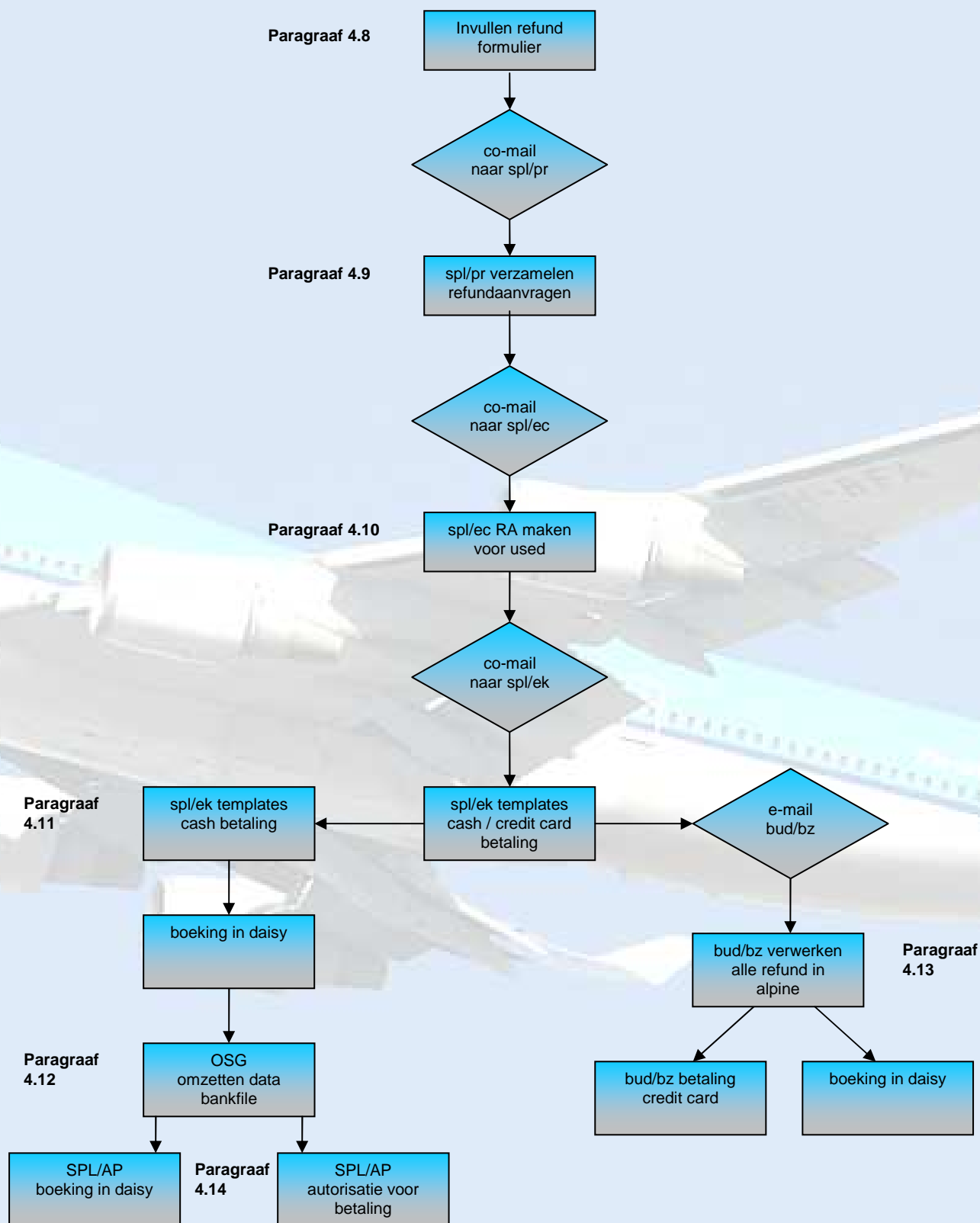


4. HUIDIGE SITUATIE REFUND PROCEDURE

4.1 Gegevensstroomschema refund totaal KLM



4.2 Gegevensstroomschema refund IPB-tickets



SPL → KLM afdelingen in Nederland

BUD → KLM afdeling in Boedapest (Hongarije)

4.3 Soorten IPB-tickets

Er zijn drie soorten IPB-tickets namelijk:

1. Unused IPB-ticket; een unused IPB-ticket is een ticket die na aanschaf niet is gebruikt. Er is niet gevlogen met deze ticket.
2. Used IPB-ticket; een used IPB-ticket is een ticket, waarvan niet alle coupons zijn gebruikt. Dit wordt ook wel een partial used ticket genoemd. Deze partial used tickets komen heel veel voor bij de KLM medewerkers.
3. Fully used; een geheel gebruikte ticket wordt fully used genoemd. Op deze fully used tickets kan geen restitutie plaatsvinden, omdat het helemaal gebruikt is.

Ter verduidelijking, een voorbeeld van een partial used ticket:

KLM-medewerker X koopt een retourticket Amsterdam - Kuala Lumpur (Maleisië) en is van plan met de bus of een lokale vlucht ook Singapore te bezoeken. KLM heeft op beide bestemmingen een rechtstreekse vlucht. Deze KLM-medewerker koopt dan tegelijkertijd ook een retourticket Amsterdam - Singapore. Hij maakt nu kans om op twee vluchten mee te vliegen. Of hij nu van Kuala Lumpur de bus of een lokale vlucht pakt naar Singapore of andersom. Hij heeft twee retour IPB-tickets en gaat één keer heen en één keer terug. Stel dat hij nu vanuit Amsterdam naar Kuala Lumpur de heenreis maakt en van Singapore naar Amsterdam de terugreis, beschikt deze KLM medewerker nog over twee coupons, namelijk Amsterdam – Singapore en Kuala Lumpur – Amsterdam. De coupons die gebruikt zijn, worden dan de partial used tickets genoemd. De overgebleven coupons kunnen ter refund worden aangeboden. Deze coupons hoeven niet ter refund te worden aangeboden, omdat deze tickets nog drie maanden geldig zijn. Maar in de praktijk worden deze tickets veelal gerestitueerd.

De IPB-tickets zijn in de vrije verkoop onder de KLM-medewerkers. KLM kan dit niet beperken ten aanzien van het refund-proces, omdat de IATA richtlijnen geeft over de IPB-regelingen. Het refund-proces zelf wordt door de luchtvaartmaatschappijen bepaald. Wel kunnen de luchtvaartmaatschappijen een embargo instellen op bepaalde bestemmingen. In het hoog seizoen komt dit wel vaak voor.

4.4 Luchthavenbelasting

De luchthaventarieven worden bepaald door de luchthavens zelf. KLM heeft hierop geen enkele invloed. Alle luchthavens op de wereld hebben hun eigen tarieven en samenstelling voor de luchthavenbelastingen. Een reis van Rotterdam Airport naar Londen en van Schiphol naar Londen kunnen verschillen op het gebied van luchthaventarieven, omdat beide airports

verschillende tarieven hanteren. De tarieven voor de luchthavenbelastingen die gehanteerd worden door Schiphol Airport, zijn voor alle vluchten (beginpunt reis Schiphol) hetzelfde. Voor een vlucht van Schiphol naar Londen en een vlucht van Schiphol naar Kuala Lumpur wordt hetzelfde tarief betaald voor de luchthavenbelastingen. Ook voor een IPB-reis gelden dezelfde tarieven.

Een voorbeeld ter verduidelijking inzake de werking van de luchthavenbelastingen:

KLM-medewerker X koopt een retour IPB-ticket Amsterdam - Kuala Lumpur. Op dit moment kost een retour IPB-ticket Amsterdam - Kuala Lumpur euro 152,92 (ZM-tarief) inclusief luchthavenbelastingen. De samenstelling van deze IPB-ticket is als volgt:

Retour AMS-KUL (exclusief luchthavenbelasting) ZM-tarief	€ 117.23
Luchthavenbelasting bestaat uit vier componenten;	
1. Passenger service charge (luchthaven Schiphol) code RN	€ 12.09
2. Noise isolation charge (luchthaven Schiphol) code VV	€ 2.00
3. Security charge (luchthaven Schiphol) code CJ	€ 10.84
4. Passenger service charge (luchthaven Kuala Lumpur) code MY	€ 10.76
	€ 35.69

Totaal te betalen bij Staff Travel Services	€ 152.92

Deze luchthaventarieven gelden voor alle vertrekken vanaf Schiphol. Schiphol moet wel het beginpunt van de reis zijn. Deze regel is van toepassing op de KLM-medewerkers. Op de commerciële passagiers wordt in dit rapport niet ingegaan.

Commercieel kost een retourticket AMS-KUL € 984,-

4.5 Administratiekosten

KLM brengt administratiekosten in rekening voor de refunds. Deze administratiekosten worden verrekend met het uit te betalen bedrag. De administratiekosten bedragen bij één, twee of drie tickets € 10,- per ticket. Bij vier tot met tien tickets wordt € 30,- in rekening gebracht. Bij elf, twaalf of dertien tickets betaal je € 30,- voor de eerste tien tickets plus € 10,- per ticket daarboven. Bij veertien tot en met twintig tickets wordt € 60,- in rekening gebracht. Ongeacht of deze tickets used of unused zijn.

Uit het voorbeeld van paragraaf 4.4 blijkt dat een retour IPB-ticket Amsterdam – Kuala Lumpur en Kuala Lumpur – Amsterdam € 152,92 kost. Stel dat iemand om welke redenen dan ook geen gebruik van deze ticket heeft kunnen maken, kan deze unused ticket ter

restitutie worden aangeboden. Men krijgt dan € 152,92 minus € 10,- (administratiekosten) = € 142,92 terug.

Indien er alleen één coupon (partial used) is gebruikt (Amsterdam – Kuala Lumpur) dan kan de andere coupon gerestitueerd worden. Dit bedrag wordt gedeeld door twee, minus de luchthavenbelasting, minus € 10,- administratiekosten. Dit voorbeeld wordt in paragraaf 4.10 verder toegelicht.

De administratiekosten van € 10,- die wordt verrekend met het uit te betalen bedrag, is lager dan de werkelijke kosten die worden gemaakt om een refund tot stand te brengen.

Incidenteel komt het ook wel voor dat een refund vrijgesteld wordt van deze administratiekosten. Indien er bij het uitgifte van een ticket, niet de juiste richtlijnen en regels zijn toegepast en deze later ter refund wordt aangeboden, kan deze vrijgesteld worden van de administratiekosten. In de praktijk komt dit heel weinig voor.

4.6 Betalingswijze

Zoals in paragraaf 2.2 aangegeven, worden de IPB-tickets op twee manieren betaald bij het afhalen te Staff Travel Services, namelijk: pin - en credit card betaling.

De refunds van deze IPB-tickets worden op de manier waarop de opbrengsten zijn geïncasseerd ook uitbetaald. Als voor een IPB-ticket betaald is via een pinpas betaling, dan wordt het restitutie-bedrag ook op een bank/giro rekening overgemaakt. Zijn de IPB-tickets betaald met een credit card, dan wordt het refund-bedrag overgemaakt naar het credit card account. Er is dus geen mogelijkheid om een aangeschafte ticket via pinpas betaling, ter restitutie aan te bieden met het verzoek om het restitutie-bedrag over te maken op een credit card account, of andersom.

De bankbetalingen (bank/giro rekeningen) vinden plaats in Nederland. De credit card betaling worden verricht via Budapest (BUD/BZ), omdat de betaling voor het aanschaf van een IPB-ticket met een credit card door BUD/BZ wordt geïncasseerd.

4.7 Voorwaarden restitutie

Zoals in paragraaf 3 aangegeven, gelden er minimale voorwaarden voor een restitutieaanvraag. Binnen dertien maanden na de uitgiftedatum kan de aanvrager restitutie krijgen van geheel of gedeeltelijk ongebruikte reisbiljetten. Restitutie kan worden aangevraagd voor:

- geheel ongebruikte tickets (unused)
- gedeeltelijk ongebruikte tickets (partial used)

Bij restitutie van delen van reisbiljetten worden de tarieven voor de gebruikte delen (trajecten) herberekend.

Er wordt geen restitutie gegeven, als achteraf blijkt dat de IPB-reis tegen een lager tarief had kunnen plaatsvinden. Dit laatste geldt ook in geval van onjuiste informatie over de beschikbaarheid, onjuiste toepassing van regelingen, toezeggingen (bijv. dat restitutie wel in orde zal komen) of andere vermeende vergissingen van dienstdoende personeel van KLM of andere luchtvaartmaatschappij.

4.8 Invullen refund-formulier

Voor de aanvraag van een refund voor een used of unused IPB-ticket moet er een refund-formulier worden ingevuld door de KLM-medewerkers. Dit refund-formulier kan eenvoudig worden gedownload via de CAAS (intranet) die KLM beschikbaar heeft gesteld voor al haar medewerkers. Zie bijlage 2, restitutiefomulier IPB-ticket. Hierop zijn opgenomen wat er door de KLM-medewerkers ingevuld dient te worden voor een refund-aanvraag.

Het formulier kan digitaal worden ingevuld. Niet volledig ingevulde formulieren kunnen een behoorlijke vertraging oplopen. Na het invullen van het refund-formulier wordt dit uitgeprint. Het ingevulde formulier wordt samen met de originele ticket(s) (coupons) per interne post opgestuurd naar SPL/PR. Kopieën van de ticket(s) (coupons) worden niet geaccepteerd. Het refund-proces zou door het accepteren van kopieën fraude gevoelig zijn, omdat een refund van een bepaalde IPB-ticket verscheidene keren ter restitutie aangeboden kan worden. Dit zou uiteindelijk wel worden ontdekt in het informatiesysteem "Alpine, maar het kost tijd en arbeidsuren om dit vast te stellen.

4.9 SPL/PR

Deze afdeling beheert alles wat met personeelsreizen te maken heeft, behalve de refund van de IPB-tickets. Door deze afdeling worden de IPB-tickets en ook de dienstreis tickets uitgegeven. Bij SPL/PR wordt al de post van de refund-aanvragen ontvangen. Het kan twee á drie dagen duren, voordat de interne post door SPL/PR wordt ontvangen. Deze afdeling ontvangt alle refund-formulieren, ongeacht of het used of unused IPB-tickets zijn. Hier worden alle refund-aanvragen verzameld. Al de post die binnen komt, wordt verwerkt en de refund-aanvragen worden apart verzameld. De post wordt twee keer per dag bezorgd op

deze afdeling. In het gebouw waar deze afdeling gevestigd is, is er ook een postbus op de begane grond. Sommige KLM-medewerkers doen hun refund-aanvragen hier op de post. Deze postbus wordt een keer per dag geleegd. Sommigen adresseren SPL/EC in plaats van SPL/PR. De poststukken die geadresseerd zijn aan SPL/EC worden niet geopend, maar verzameld bij de andere ontvangen refund-aanvragen. Iedere middag omstreeks 17:00 uur wordt de post bij SPL/PR opgehaald. Deze liggen de volgende ochtend bij SPL/EC.

Deze afdeling heeft als taak de refund-aanvragen te verzamelen en per interne post te versturen naar SPL/EC. Voor het verwerken van de post voor de refund-aanvragen is er iedere werkdag een half uur nodig. Dit wordt onderling tussen de collega's geregeld wie de postbeurt heeft. Het komt wel voor dat KLM-medewerkers de refund-aanvragen rechtstreeks opsturen naar SPL/EC of SPL/PO. SPL/PO is de Staff Travel Services op Schiphol Airport. SPL/PO stuurt de ontvangen refund-aanvraag per interne post door naar SPL/EC. Dit neemt dan een paar werkdagen in beslag, voordat de refund-aanvraag op de juiste afdeling terecht komt.

Het refund-formulier (bijlage 2), staat onder beheer van SPL/PR. Wijzigingen c.q. aanvullingen op dit refund-formulier vindt plaats, na goedkeuring van het managementteam van deze afdeling.

4.10 SPL/EC

SPL/EC is de refund-afdeling van de KLM. Het refund-proces van de commerciële tickets en de IPB-tickets begint op deze afdeling. Zoals aangegeven in paragraaf 4.9 worden de aanvragen verzameld bij SPL/PR. In paragraaf 3.1 is de afbakening van het soort refund-proces opgenomen. In dit rapport zal alleen het IPB-refund proces worden uitgewerkt. Er zijn op dit moment 1,5 fulltimers bezig met de refunding van de IPB-tickets bij SPL/EC. De ontvangen post wordt door deze fulltimers verwerkt. Deze fulltimers zorgen ook voor de verdere afhandeling van de refunds.

Alle ontvangen refund-aanvragen worden tijdens het verwerken van de post gescheiden in used en unused tickets. De unused tickets worden verder niet bij SPL/EC afhandeld, maar bij SPL/EK. Deze unused tickets worden dan onmiddellijk met de interne post opgestuurd naar SPL/EK. Op een refund-formulier kunnen meerdere tickets worden ingevuld en ter restitutie worden aangeboden. Zo zijn er gevallen waarbij een refund-aanvraag uit een used en een unused ticket bestaat. Deze refund-aanvragen worden dan wel bij SPL/EC in behandeling

genomen, omdat het lastig is een refund-aanvraag te gaan splitsen. Deze handeling neemt veel tijd in beslag.

De refund-aanvragen van de used tickets die bij SPL/EC in behandeling worden genomen, worden geteld en in stapels gefiled voor verdere afhandeling. Op het eerste aanvraag-formulier van het betreffende stapel worden de aantallen van de ontvangen tickets en de datum van ontvangst vermeld. Dit ter controle voor de leidinggevenden. Hierop wordt later in deze paragraaf ingegaan.

De stapels worden op datum gesorteerd in een daarvoor bestemde kast. De volgorde voor verdere afhandeling van de refunds is te vergelijken met de "fifo-methode", first in, first out. Daarom worden alle stapels voorzien van een ontvangstdatum.

Voor de verdere afhandeling van een refund wordt gebruikt gemaakt van een Refund Application (RA). Dit is een template in spreadsheet. Op deze template wordt alle gegevens van de refund-aanvrager handmatig overgenomen uit het refund-formulier dat is ingevuld door de aanvrager. Zie bijlage 3, RA formulier.

Zoals eerder in deze paragraaf aangegeven, worden voornamelijk de partial used IPB-tickets bij SPL/EC afgehandeld. Ter verduidelijking van de werking van een RA wordt het voorbeeld uit paragraaf 4.4 gebruikt, waarbij AMS-KUL gebruikt is en KUL-AMS ter restitutie wordt aangeboden.

Document no	Ticket nr.
Paid fare	117.23
Paid tax	<u>35.69 +</u> (12.09 + 2.00 + 10.84 + 10.76)
Totaal	152.92
Flown fare	58.62 -/- (117.23 gedeeld door 2)
Used tax	24.93 -/- (12.09 + 2.00 + 10.84)
Adm. Fee	<u>10.00 -/-</u>
Total amount	59.37

Document no : is het nummer wat op het reisbiljet is vermeld. Dit nummer is uniek.

Paid fare : het retourtarief dat betaald is voor AMS-KUL.

Paid tax : luchthavenbelasting die verrekend is in deze ticket. De vier componenten uit paragraaf 4.4

Totaal : totaal betaald voor deze ticket. Retourtarief, inclusief luchthavenbelasting

Flown fare : een retourticket bestaat uit twee coupons. Bij vertrek worden deze coupons bij de gate ingehuuld voor een boarding pass. In dit voorbeeld is er één van de twee coupons gebruikt. Het retourtariet wordt daarom gedeeld door twee.

Used tax : daadwerkelijk gebruikte luchthavenbelasting. De componenten 1 t/m 3 uit paragraaf 4.4. De coupon KUL-AMS is niet gebruikt waardoor de luchthavenbelasting voor Kuala Lumpur Airport ook gerestitueerd wordt.

Adm. Fee : de administratiekosten die KLM in mindering brengt over het uit te betalen bedrag.

Total amount : het uit te betalen refund-bedrag aan de KLM-medewerker.

Het vorige voorbeeld is een partial refund. Hier volgt een voorbeeld van een fully refund uitgaande van het voorbeeld uit paragraaf 4.4. Fully refund vindt plaats wanneer een ticket helemaal niet gebruikt is.

Document no	Ticket nr.
Paid fare	117.23
Paid tax	<u>35.69</u> + (12.09 + 2.00 + 10.84 + 10.76)
Totaal	152.92
Flown fare	
Used tax	
Adm. Fee	<u>10.00</u> -/-
Total amount	142.92

Document no : is het nummer wat op het reisbiljet is vermeld. Dit nummer is uniek.

Paid fare : het retourtariet dat betaald is voor AMS-KUL.

Paid tax : luchthavenbelasting die verrekend is in deze ticket. De vier componenten uit paragraaf 4.4

Totaal : totaal betaald voor deze ticket. Retourtariet, inclusief luchthavenbelasting.

Flown fare : er is niet gevlogen met deze ticket.

Used tax : niet gevlogen met deze ticket, dus luchthavenbelasting niet van toepassing.

Adm. Fee : de administratiekosten die KLM in mindering brengt over het uit te betalen bedrag.

Total amount : het uit te betalen refund-bedrag aan de KLM-medewerker.

De RA wordt na het invullen van alle gegevens opgeslagen op de zogenaamde “G-schijf”³. Alleen medewerkers van SPL/EC hebben toegang tot deze schijf. Nadat deze is opgeslagen, wordt de RA in viervoud geprint. De eerste wordt bij SPL/EC gearhiveerd, de tweede gaat per interne post naar de refund-aanvrager, de derde en vierde worden samen met de ontvangen tickets bij de leidinggevenden van die afdeling afgegeven.

De leidinggevenden voeren een verbandcontrole uit tussen de afgegeven RA formulieren en de gegevens opgeslagen op de “G-schijf”. Na controle wordt de data van de “G-schijf” getransporteerd naar de zogenaamde “P-schijf”. Dit wordt door de leidinggevenden van SPL/EC uitgevoerd, omdat zij hiervoor geautoriseerd zijn. De “P-schijf” is naast de leidinggevenden van SPL/EC alleen toegankelijk voor medewerkers van SPL/EK. Alle RA's worden op dagbasis opgeslagen op de G respectievelijk P-schijf.

Wanneer de data (na controle) getransporteerd is van de ene schijf naar de andere, worden de twee RA formulieren met de originele tickets per interne post verstuurd naar SPL/EK. Het duurt minimaal vier tot vijf weken (van aanmaken RA tot controle), voordat de RA naar SPL/EK wordt verstuurd.

4.11 SPL/EK

Zoals in paragraaf 4.10 aangegeven, worden de refund-aanvragen voor de unused IPB-tickets na ontvangst onmiddellijk naar SPL/EK opgestuurd, behalve de unused IPB-tickets, die samen met de used IPB-tickets ter restitutie zijn aangeboden. De ontvangen post (voor de fully refunds en partial refunds) wordt tijdens het verwerken op nummers gesorteerd.

Voor de unused tickets wordt bij SPL/EK een RA gemaakt en opgeslagen op de “E-schijf”. De RA's worden op de zelfde manier gemaakt zoals bij SPL/EC. Alle gegevens van de refund-formulier worden handmatig overgenomen op de RA. De partial refunds (uitgemaakt door SPL/EC) wordt bij ontvangst bij SPL/EK gematched met de data op de “P-schijf”. Is alles in orde, dan wordt de getransporteerde data van de “G-schijf” naar de “P-schijf” door SPL/EC, bij SPL/EK nog eens getransporteerd naar de “E-schijf”. Op deze schijf worden de RA's, uitgemaakt door SPL/EC en de RA's uitgemaakt door SPL/EK samengevoegd.

Na het samenvoegen van al de data wordt in een excel spreadsheet een macro gedraaid. De macro maakt een batch aan met een unieke batch-id, die verdeeld wordt in de volgende drie pagina's, namelijk:

³ Interne servers van de KLM die vanuit verschillende locaties benaderd kunnen worden

1. Bankfile :hierin verschijnen alle bankbetalingen die op bank/giro rekeningen moeten worden overgemaakt. Zie bijlage 4
2. Alpine credit card :hierin verschijnen alle credit card betalingen, die op de naam van de credit card houder overgemaakt moet worden.
3. Alpine bank/giro :hierin verschijnen alle data van de bankfile en Alpine credit card gespecificeerd in ticket nummers. Tickets die per bankrekening en credit card uitbetaald moeten worden.

Na deze verdeling wordt er een controle uitgevoerd tussen alle ontvangen refund-aanvragen en de data zoals de macro die verwerkt heeft. Kloppen alle gegevens, dan wordt een journaalpost gemaakt in Daisy (Decentralised Accounting and Information SYstem). Dit is het boekhoudprogramma van de KLM.

De excel sheets "Alpine credit card" en "Alpine bank/giro" worden per e-mail verstuurd naar BUD/BZ.

Al deze werkzaamheden bij SPL/EK, worden uitgevoerd door één fulltimer. Alle documenten van de refunds worden gearchiveerd bij SPL/EK.

Eén van de in tweevoud ontvangen RA voor de partial refunds (opgemaakt door SPL/EC) en de batch opgemaakt door SPL/EK, wordt afgegeven bij een collega van de OSG.

4.12 Operational Support Group (OSG)

Alle ontvangen documenten met de gegevens over de refunds moeten ondertekend en geparafeerd zijn door een medewerker van SPL/EK. Nadat de OSG alle documenten heeft ontvangen, wordt er een controle uitgevoerd op de bankrekeningnummers. Controle op bijvoorbeeld, het missen van een cijfer of bankrekeningnummers die niet in elfvoud zijn. Op deze manier kan er vroegtijdig worden geconstateerd dat de bankrekeningnummers niet kloppen. Deze controle wordt uitgevoerd in een excel spreadsheet (data opgeslagen op de "E-schijf") door middel van een macro. Kloppen de bankrekeningnummers niet, dan worden de ontvangen documenten teruggegeven aan de collega's van SPL/EK. Medewerkers van SPL/EK nemen vervolgens contact op met de klanten.

Is de uitkomst van de controle positief, dan worden de gegevens op de "E-schijf" getransporteerd naar een Online Service (OLS) bankfile. De medewerker van OSG is hiervoor bevoegd en geautoriseerd om via de internet server de bankaccount te benaderen.

Zoals in paragraaf 4.6 aangegeven, worden alleen de bank/giro betalingen verricht in Nederland. Credit card betalingen gaan via Budapest.

4.13 BUD/BZ

Zoals in paragraaf 4.11 aangegeven worden de “Alpine credit card” - en “Alpine bank/giro” sheets per e-mail naar Budapest verstuurd. De “Alpine credit card” sheet bevat alle gegevens van klanten. De “Alpine bank/giro” sheet bevat alle gegevens van klanten, behalve het uit te betalen bedrag. Reeds is aangegeven dat de bank/giro betalingen in Nederland worden verricht. Daarom worden de bedragen die via de bank of giro betaald moeten worden niet naar BUD/BZ verstuurd, omdat BUD/BZ weinig heeft aan deze gegevens.

In paragraaf 2.1 is aangegeven dat de verkoop van een ticket wordt geregistreerd in het informatiesysteem “Alpine”. Bij verkoop staan de tickets zogenaamd “open” in dit systeem. Alle tickets die gebruikt zijn, gedeeltelijk of niet, worden in dit informatiesysteem als “closed” geboekt. Zo kan er gezien worden of een ticket bijvoorbeeld bestaande uit twee coupons, geheel of gedeeltelijk is gebruikt.

De twee sheets die aan het begin van deze paragraaf zijn genoemd, worden gebruikt voor het “closed” boeken van de tickets die ter restitutie zijn aangeboden. Ook het “closed” boeken van de tickets die in Nederland via de bank of giro rekening worden gerestitueerd.

De “Alpine credit card” sheet wordt voornamelijk gebruikt voor de betalingen op de credit card accounts. Hierop zijn ook de ticketnummers opgenomen die gebruikt worden voor het “closed” boeken van deze tickets in het informatiesysteem “Alpine”.

Het “closed” boeken van deze tickets vindt uitsluitend plaats in Budapest. De KLM-medewerkers in Budapest zijn geautoriseerd om handmatige boekingen vast te leggen in “Alpine”. In Nederland hebben de KLM-medewerkers die betrokken zijn bij het refund-proces alleen kijkrechten (“view rights”). De werkzaamheden die nu in Budapest wordt uitgevoerd, werd vroeger door de medewerkers van SPL/EC en SPL/EK uitgevoerd. De kennis van deze werkzaamheden is hierdoor nog steeds op deze afdelingen aanwezig.

Nadat de boekingen zijn gemaakt in “Alpine”, worden de uit te betalen bedragen (volgens overzicht SPL/EK) overgemaakt naar de credit card accounts. Hierna wordt er een definitieve journaalpost in Daisy gemaakt. Door deze handelingen bij BUD/BZ is de refund afgehandeld.

4.14 SPL/AP

SPL/AP is één van de crediteurenadministratie van de KLM. Na controle van de bankrekeningnummers bij de OSG worden de documenten afgegeven bij SPL/AP. Medewerkers van deze afdeling maken een voorblad (zie bijlage 5) voor de batches die opgeemaakt zijn bij SPL/EK.

Zodra alle betalingen in OLS staan, wordt er een map gemaakt met de benodigde stukken en een voorblad per (serie) betaling(en). De betaling moet goedgekeurd worden door twee medewerkers van SPL/AP. Als de betaling door beide personen goedgekeurd is, komt de map terug (retour) en worden de stukken in het bakje 'Nog in te boeken OfficeNet' gelegd. De betalingen moeten namelijk met de AP371⁴ (module Accounts Payable) nog in Daisy ingebracht worden. Hier wordt de finale journaalpost gemaakt voor de afhandeling van de refund. Als de betalingen in Daisy zijn geboekt worden de bankboekingen gemaakt.

Op deze manier wordt dan uiteindelijk het refund-bedrag overgemaakt naar de KLM-medewerker.

⁴AP371; betalingsmodule van de crediteurenadministratie

5. CONCLUSIES / AANBEVELINGEN

Conclusies

Op basis van de huidige situatie kan er geconcludeerd worden, dat de punten opgesomd in de probleemstelling van dien aard zijn, waardoor een optimalisatie onontbeerlijk is.

Gezien de huidige situatie kan geconcludeerd worden dat er een aantal afdelingen betrokken is bij de afhandeling van de IPB-refunds. SPL/PR, SPL/EC, SPL/EK, OSG, BUD/BZ en SPL/AP zijn de betrokken afdelingen. Hierdoor zijn er ook veel medewerkers betrokken bij het tot stand brengen van een refund. Hierdoor kan het ontstaan van verstoorde werkrelaties tussen de medewerkers van de verschillende afdelingen dan ook niet worden uitgesloten, omdat iedere afdeling een schakel is van de value chain. Een ieder claimt een stukje van het proces namelijk als dat van hun eigen afdeling, althans de mensen die ik gesproken heb. Een mening die hieruit gevormd kan worden is, dat het “wij” gevoel over de hele linie ontbreekt. De medewerkers hechten meer waarde (geven de voorkeur) aan hun eigen deel in de value chain, terwijl de refund-organisatie veel groter is.

De refund doorloopt zoveel schakels binnen de organisatie, waardoor de wachttijden automatisch veel langer worden. De langere wachttijd is ook te danken aan de handelingen die handmatig worden uitgevoerd bij SPL/EC, SPL/EK en BUD/BZ. Bij SPL/EC en SPL/EK zijn die bij het aanmaken van de RA's en bij BUD/BZ het verwerken in “Alpine”. De handmatige handelingen veroorzaken ook veel fouten. Het postverkeer draagt ook bij aan de langere wachttijd.

De handmatige handelingen kunnen ook voor foutieve betalingen zorgen. Een bankrekeningnummer zou niet helemaal correct overgenomen kunnen worden vanuit het refund-formulier, waardoor de uitbetaling door een onrechtmatige persoon wordt ontvangen. Het gevolg hiervan is, een administratieve rompslomp en extra tijd die besteedt wordt om het geld terug te innen.

Er is helemaal geen transparantie in het proces. Dit komt door de verschillende schakels die betrokken zijn in het proces. Een gevolg hiervan is ook dat de statusinformatie van de individuele refunds moeilijk of nauwelijks kan worden doorgegeven aan de klanten.

Door het ontbreken van transparantie in het proces, bestaat er een risico op dubbele betalingen. Zo kan een refund-aanvrager bijvoorbeeld een girorekening doorgeven die niet matched met zijn/haar achternaam (er bestaan ook andere problemen, waardoor een

transactie niet plaatsvindt). Na ongeveer acht weken belt deze refund-aanvrager naar de restitutieafdeling met de vraag waar zijn/haar geld blijft. Doordat de girorekening niet matched met de achternaam blijft dit in het systeem hangen. Deze refund-aanvrager kan dan verzoeken om het restitutiebedrag op een andere giro/bankrekening over te maken. Nu deze aanvrager zolang heeft gewacht op zijn/haar geld wordt dit verzoek gehonoreerd. Na het honoreren van dit verzoek, wordt op ad hoc basis de RA die gemaakt was voor deze refund-aanvrager in het systeem opgeroepen. Hierop wordt de nieuwe giro/bankrekeningnummer aangepast. Dit wordt dan met de eerstvolgende betaling overgemaakt. Intussen kan het zijn, om welke redenen dan ook, dat het bedrag toch wordt overgemaakt op de eerste girorekening die was opgegeven op het refund-formulier. Op deze manier wordt het bedrag dan dubbel betaald.

Verder kan geconstateerd worden, dat er ook dubbele betaling op een andere manier kan plaatsvinden. Dit kan gebeuren, indien de aangeleverde data door SPL/EK aan BUD/BZ niet op tijd wordt verwerkt in "Alpine". Zoals in paragraaf 4.11 is aangegeven, wordt de data van de tickets voor het "closed" boeken in "Alpine" per e-mail naar BUD/BZ verstuurd. Worden deze tickets niet op tijd "closed" geboekt in "Alpine", dan bestaat er een mogelijkheid dat deze tickets nog een keer worden verwerkt bij SPL/EK via de macro file (gebrek aan transparantie). Dus worden ze bij de OSG twee keer getransporteerd naar de bankfile met als gevolg; dubbele betaling.

De controle op de aangemaakte RA's bij SPL/EC loopt goed. De manager van deze afdeling legt een verbandcontrole tussen de aangemaakte RA's en de opgeslagen data op de "P-Schijf". Wat opvalt is, dat er nauwelijks controle op de RA's is die aangemaakt worden bij SPL/EK. De medewerker van SPL/EK geeft een overzicht van de macro file aan de OSG. OSG controleert alleen de bankrekeningnummers op juistheid. Na controle wordt de data overgezet naar een bankfile. Hier loopt de organisatie risico's dat er fictieve RA's worden aangemaakt met fictieve gegevens. Zo kan er bijvoorbeeld restitutie plaatsvinden zonder restitutie-aanvraag. Hierdoor bestaat er ook een mogelijkheid dat refund-aanvragen voor bijvoorbeeld twee IPB-tickets, gerestitueerd worden voor vier IPB-tickets. Dit wordt wel achterhaald bij BUD/BZ, omdat de gegevens van de fictieve tickets niet bekend zijn in het informatiesysteem "Alpine". Dit zorgt voor heel veel problemen. KLM moet achter haar geld aan. Dit kost zowel tijd als inspanning en zorgt voor een verdere administratieve rompslomp.

Dit kan ook een reden zijn, waarom er in Budapest de gegevens zo snel mogelijk verwerkt moeten worden. Zodoende kan er tijdig worden geconstateerd dat er niet bestaande ticketnummers zijn.

Aanbevelingen

Rekeninghoudend met de randvoorwaarden zoals in paragraaf 3.5 opgenomen, dat er geen ingrijpende aanpassingen mogen plaatsvinden in de huidige informatiesystemen, is het aan de restitutie afdeling van de KLM, op de volgende opties aan te bevelen, namelijk;

- a) Het aantal schakels in de keten kan worden verminderd.
- b) De handmatige handelingen kunnen deels geautomatiseerd worden.
- c) Het afschaffen van de refunds tot een maximaal bedrag van bijvoorbeeld € 200,-.
- d) onderzoeken of het mogelijk is om gebruik te maken van elektronisch beschikbare gegevens

Optie a

Het aantal schakels in de keten kan verminderd worden. De werkzaamheden die worden uitgevoerd op de afdelingen SPL/PR, SPL/EC en SPL/EK kunnen makkelijk ondergebracht worden op één afdeling. De functiescheidingen dienen wel goed geregeld te zijn. Controlerend, bewarend, registrerend en uitvoerend. Alle refund-aanvragen worden ontvangen op deze afdeling. De RA's die gemaakt worden bij SPL/EC en SPL/EK worden geïntegreerd op deze afdeling.

Bij SPL/PR worden de refund-aanvragen ontvangen. Zoals aangegeven in paragraaf 4.9, wordt de ontvangen post binnen een half uur verwerkt. Deze werkzaamheden kunnen uitgevoerd worden bij SPL/EC of SPL/EK, omdat voor het verzamelen van de refund-aanvragen (post verwerken) geen specialistisch kennis nodig is.

Bij SPL/EC worden de partial refunds afgehandeld en bij SPL/EK de fully refunds. De werkwijze voor het afhandelen van deze refunds is in principe het zelfde. Het enige verschil ligt in het herberekenen van de airport-tax. Bij dit verschil is er ook geen sprake van specialistisch kennis. De airport-tax van de ticket (coupon) die niet gebruikt is dient ingevuld te worden op de RA. De RA template maakt automatisch een berekening voor het te restitueren bedrag.

Gezien de werkzaamheden niet veel van elkaar verschillen is het aan te bevelen om deze twee afdelingen (SPL/EC-SPL/EK) samen te voegen tot één afdeling en de werkzaamheden (verzamelen refund-aanvragen) van SPL/PR over te hevelen naar deze afdeling. Het integreren van SPL/EC naar SPL/EK zou het beste zijn voor de organisatie, omdat de OSG

en SPL/AP in het zelfde kantoorruimte gevestigd is als SPL/EK. Hierdoor zou het totale restitutie afdeling op één locatie gevestigd zijn.

Enkele andere punten waardoor samenvoeging noodzakelijk is;

- tegenstrijdigheid: afdeling a zegt iets anders dan afdeling b
- onvolledigheid: afdeling a zegt iets terwijl afdeling b ook iets moet zeggen
- onduidelijkheid: afdeling a zegt dat klant bij afdeling b moet zijn
- wachttijd: klant moet onnodig lang wachten
- planning niet afgestemd op vraag
- inzichtelijkheid (transparantie): klant weet niet hoe het ervoor staat
- tweeledigheid: klant moet informatie meerdere keren aanleveren
- Of nog erger: geen reactie!

De drie belangrijkste voordelen die kunnen voortvloeien uit deze samenvoeging zijn;

- kostenvoordeel door synergie van het samenvoegen van de twee afdelingen
- verbeterde klantgerichtheid door het creëren van één loket voor de KLM-medewerkers in plaats van twee.
- Verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening.

Het samenvoegen van afdelingen kan niet ineens plaatsvinden. Uit onderzoek blijkt dat er rekening gehouden moet worden met de volgende punten;

- Geld; wat zijn de kosten om de afdelingen samen te voegen
- Tijd; op welk tijdstip de samenvoeging gerealiseerd kan worden
- Budget; kan de samenvoeging worden gefinancierd worden uit het huidige budget
- Weerstand die je kan krijgen van de medewerkers, Ondernemingsraad en andere betrokken partijen
- Instemmingadvies van de ondernemingsraad, waarbij allerlei belangen een rol spelen
- Wie neemt de leiding

In de tabel op de volgende bladzijde worden de waarden (geclassificeerd in hoog-midden-laag) aangegeven met betrekking tot de bovengenoemde punten;

Geld	Midden, ingeschatte kosten zijn niet hoog en ook niet laag.
Tijd	Hoog (lang), samenvoeging kan gerealiseerd worden op langere termijn, omdat het samenvoegen van afdelingen een proces is waarbij de divisiehoofd en de ondernemingsraad bijbetrokken moeten worden. Geschat wordt op één jaar.
Budget	Midden, er is niet veel maar ook niet weinig budget voor het realiseren van de samenvoeging
Weerstand	Hoog, de verwachte weerstand is hoog omdat het samenvoegen van afdelingen meestal resulteert in onzekerheid bij medewerkers
Ondernemingsraad	Hoog, de OR gaat alle belangen eerst overwegen voordat een instemmingsadvies wordt uitgebracht
Wie neemt de leiding	Welke afdelingsmanagement neemt de verantwoordelijkheid op zich. SPL/EC of SPL/EK

Optie b

De handmatige handelingen die worden verricht bij het aanmaken van de RA's kunnen geautomatiseerd worden. De mogelijkheid bestaat om de data van "Alpine" (verkoop van alle tickets) op te laden in een excel CSV-file. Deze excel CSV-file kan aan de RA template worden gekoppeld. Op deze manier zou bijvoorbeeld door het invoeren van alleen de ticketnummer, alle gegevens van de klant automatisch op de RA verschijnen. Het grootste voordeel hiervan is de tijd besparing, want bij SPL/EC duurt het vier tot vijf weken, voordat een RA is aangemaakt. Fouten die gemaakt worden bij handmatige handelingen worden ook beperkt.

De voordelen die hieruit kunnen voortvloeien zijn;

- Tijd besparing, want bij SPL/EC duurt het vier tot vijf weken, voordat een RA is aangemaakt. Tijd besparing betekent ook kosten besparing. De werkzaamheden kunnen met minder fulltimers uitgevoerd worden.
- Fouten die gemaakt worden bij handmatige handelingen worden beperkt.

Met de volgende punten dient er rekening gehouden te worden;

Geld	laag, ingeschatte kosten zijn laag.
Tijd	laag (kort), dit kan op korte termijn met de IT-manager overlegd worden
Budget	Midden, de kosten kunnen uit het huidige budget gerealiseerd worden
Weerstand	laag, geen weerstand van betrokken partijen
Ondernemingsraad	laag, de OR hoeft men niet bij te betrekken
Wie neemt de leiding	Management SPL/EC of SPL/EK

Optie c

Een andere mogelijkheid zou kunnen zijn, het afschaffen van de refunds tot een maximaal bedrag van bijvoorbeeld € 200,-. Dit blijft een tegood van de KLM- medewerkers bij de KLM. Gezien de kleine bedragen die gerestitueerd worden, zou deze aanpassing in het refund-beleid van essentieel belang kunnen zijn voor de werkzaamheden die nu uitgevoerd worden. Deze maatregel zal de werkzaamheden aanzienlijk verminderen. De tegoeden die de KLM-medewerkers bij de KLM hebben, zouden bij de eerstvolgende ticketverkoop verrekend kunnen worden, waardoor er per saldo bijbetaald of juist niets betaald hoeft te worden. Voor de KLM zou dit voordelen opleveren zoals:

1. de werkzaamheden die minder worden;
2. de KLM het niet gerestitueerde geld kan beleggen dat rente zou opleveren;
3. de bankkosten die KLM voor iedere transactie betaald, zou kunnen verminderen.

Primair voor de KLM zou betekenen, om de informatiesystemen zodanig aan te passen, zodat deze tegoeden bijgehouden kunnen worden.

Met de volgende punten dient er rekening gehouden te worden;

Geld	Midden, ingeschatte investering zijn niet hoog maar ook niet laag
Tijd	Hoog (lang), dit kan gerealiseerd worden op lange termijn, omdat er verschillende partijen betrokken moeten worden, zoals Directie, OR en de Vakbonden
Budget	Laag, de kosten kunnen niet uit het huidige budget gerealiseerd worden
Weerstand	Hoog, hoge weerstand van KLM-medewerkers, omdat iedereen toch zijn geld terug wilt. Van vakbonden kan er ook weerstand verwacht worden
Ondernemingsraad	Hoog, hoge weerstand van de OR
Wie neemt de leiding	Management SPL/EC of SPL/EK

Optie d

Een andere aanbeveling zou kunnen zijn, om te onderzoeken of het mogelijk is om gebruik te maken van elektronisch beschikbare gegevens van de vlucht van de KLM medewerker c.q. de IPB-ticket, waarbij ook overwogen kan worden om de benodigde formulieren online in te laten vullen. Hierbij geldt dat de noodzakelijke gegevens verplicht aangeleverd moeten worden. De refund-aanvrager zou de persoonlijke- gegevens, bankgegevens en de ticketnummers makkelijk op een RA formulier kunnen invullen en online versturen naar de refund-afdeling. Hierdoor zou ook het restitutiebedrag berekend kunnen worden. Deze

formulieren worden opgeslagen op de vaste schijf volgens een unieke aanvraagnummer. Nadat de RA's zijn ontvangen, zou de refund-afdeling moeten afwachten, wanneer de originele tickets (coupons) per post binnenkomen. Wanneer deze tickets ontvangen zijn, zou de restitutiemedewerker de bedragen invullen en eventueel de controle uitvoeren op de ingevulde gegevens. Door de aanvrager de RA's in te laten vullen, heeft de restitutiemedewerker ook een dekking van onjuistheden die op de RA's vermeld zijn. Bij eventuele vertraging door onjuiste gegevens op de RA's is de refund-aanvrager zelf verantwoordelijk voor.

Met de volgende punten dient er rekening gehouden te worden;

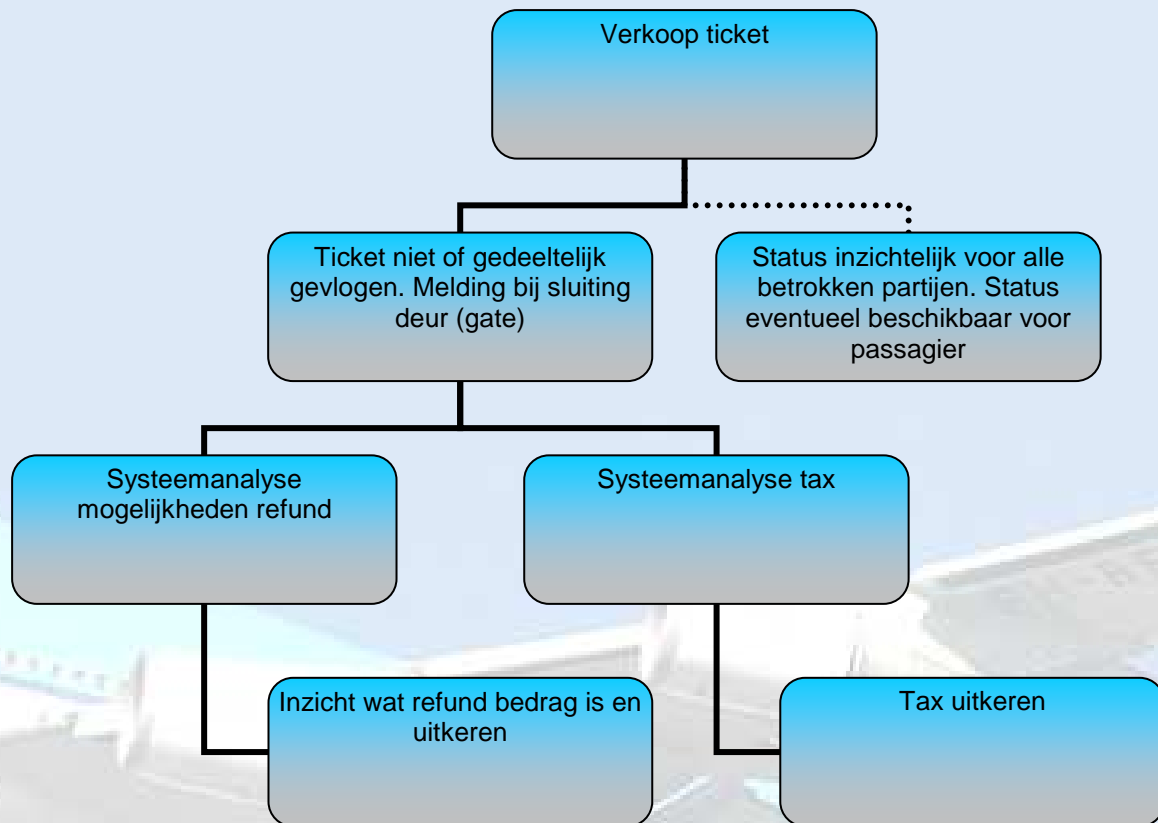
Geld	laag, ingeschatte investering zijn laag
Tijd	laag (kort), die proces kan op korte termijn gerealiseerd worden
Budget	Midden , de kosten valt binnen het budget
Weerstand	laag, geen tot lage weerstand van de medewerkers
Ondernemingsraad	Lage weerstand
Wie neemt de leiding	Management SPL/EC of SPL/EK

Er zijn 4 opties uit een gezet die elk specifieke gevolgen hebben voor de refund-organisatie.

Voor korte termijn veranderingen biedt optie B de meeste waarde. Zonder ingrijpende aanpassingen in het systeem en met relatief lage kosten kunnen de werkzaamheden redelijk efficiënter worden uitgevoerd.

Voor langere termijn veranderingen biedt optie A de meeste waarde, omdat optie C een langdradig proces kan worden die jaren kan duren. Dit mede door de weerstand van de KLM-medewerkers, de OR en de Vakbonden.

Het ideaal plaatje



LITERATUURLIJST

Literatuur

Hoogland W., R. Dik, Rapport over Rapporteren, vijfde druk, Groningen/Houten, 2006

Leijnse W., Bestuurlijke Informatie Voorziening, derde druk, Groningen/Houten, 2006

Marijs A. J., W. Hulleman, Meso-economie en bedrijfsomgeving, derde druk, Groningen/Houten, 2003

Interviews

Brom Y. mevr. Restitutie medewerker SPL/EC

Dahmen W. dhr. Manager SPL/PR

Delft van M. dhr. Restitutie medewerker SPL/EK

Kaskander C. mevr. Crediteurenadministratie medewerker SPL/AP

Roelofsen A. mevr. Restitutie medewerker SPL/EK

Smith M. mevr. Operational support medewerker OSG

Bladen

Haarlems dagblad redactie, Haarlems dagblad, december 07

KLM redactie, Wolkenridder, december 07

Website

<http://www.myklm.org> (intranet KLM)

Werk Plek Instructie (WPI) van alle betrokken afdelingen

Eigenaar WPI geïnterviewde personen

BIJLAGE 1

Stappen waardevaststelling van IPB-tickets

Deze toelichting geeft aan langs welke lijn de afspraak tussen KLM en de Belastingdienst is gemaakt.

De prijs van een IPB-ticket wordt op de volgende manier berekend.

Stap 1. Commerciële waarde

Om de commerciële waarde te bepalen wordt het gemiddelde bepaald, aan de hand van een aantal commerciële tarieven van een aantal bestemmingen binnen één en dezelfde zone. Hierbij wordt uitgegaan van het laagste tarief in de markt. Low-cost carriers laat de Belastingdienst, buiten beschouwing.

De commerciële waarde van de reis Amsterdam – Londen is bijvoorbeeld €129.63

Rekenvoorbeeld IPB-reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
----------------------------	----------

Stap 2. Niet meekomkorting

Over de commerciële waarde heeft KLM een “niet meekomkorting” bij de Belastingdienst bedongen.

Deze korting is voor ICA 20% en voor Europa 10%.

De reden voor de verschillende percentages is de hogere frequenties op Europese bestemmingen. Daardoor zijn er meer mogelijkheden om hierop mee te vliegen dan op intercontinentale bestemmingen.

Rekenvoorbeeld IPB reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
Stap 2. Af. Niet meekomkorting 10%	€ 12.96 -/-

Tussenbedrag	€ 116.67

Stap 3. Fiscale vrijstelling belasting producten eigen bedrijf (20%)

Over het tussenbedrag wordt ook een korting van 20% gegeven. Dit is een korting die iedere KLM-werknemer mag hebben voor producten uit het eigen bedrijf. Hiervoor geldt jaarlijks een maximum van € 475,-. Deze korting wordt ook wel fiscale vrijstelling genoemd.

In 2007 mocht ook de vrijstelling over de jaren 2005 en 2006 gebruikt worden, voor zover deze nog niet zijn benut. De IPB-reizen uit de voorgaande jaren worden van die vrijstelling afgetrokken. De fiscale vrijstelling wordt voor maximaal drie jaar meegenomen. In 2008 vervalt dus de fiscale vrijstelling over 2005.

Rekenvoorbeeld IPB reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
Stap 2. Af. Niet meekomkorting 10%	€ 12.96 -/-

Tussenbedrag	€ 116.67
Stap 3. Af. Vrijstelling 20%	€ 23.34 -/-

In het bovenstaande rekenvoorbeeld is de fiscale vrijstelling voor deze reis € 23.34

Deze fiscale vrijstelling gaat af van de jaarlijkse vrijstelling.

€ 475.-	Jaarlijkse fiscale vrijstelling
€ 23.34 -/-	Af vrijstelling reis Amsterdam – Londen

€ 451.66	

Van de fiscale vrijstelling is dus nog € 451.66 over, voor het jaar 2007.

Stap 4. Berekening van de fiscale waarde aan de hand van de commerciële waarde.

Nu de fiscale vrijstelling bekend is, kan de fiscale waarde worden berekend. Deze kan berekend worden door het tussenbedrag te verminderen met de vrijstelling.

Rekenvoorbeeld IPB reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
Stap 2. Af. Niet meekomkorting 10%	€ 12.96 -/-

Tussenbedrag	€ 116.67
Stap 3. Af. Vrijstelling 20%	€ 23.34 -/-

Stap 4. Fiscale waarde(berekening fiscus)	€ 93.33

Stap 5. Bereken van het financiële voordeel

Wat is een financieel voordeel?

De Belastingdienst heeft als stelregel:

Iemand heeft een financieel voordeel ten opzichte van een commerciële passagier als die gebruik maakt van de IPB-regeling. De commerciële passagier betaalt de commerciële waarde van het ticket en de KLM medewerker betaalt de IPB-ticketprijs.

In dit voorbeeld is de fiscale waarde gecorrigeerd. In de verkorte zonesheet is aangegeven dat de omrekenfactor van de KLM en de Belastingdienst verschillen (kolom H en I). Hierdoor is de factor gemiddeld en dient de fiscale waarde te worden berekend aan de hand van de afgesproken factor, die in kolom I staat. In dit voorbeeld is de factor 1.56

(IPB ticketprijs X omrekenfactor = Fiscale waarde)

(€ 78.63 X 1.56 = € 122.66)

Rekenvoorbeeld IPB reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
Stap 2. Af. Niet meekomkorting 10%	€ 12.96 -/-

Tussenbedrag	€ 116.67
Stap 3. Af. Vrijstelling 20%	€ 23.34 -/-

Fiscale waarde(berekening fiscus)	€ 93.33
Stap 4. Fiscale waarde (gecorrigeerde factor)	€ 122.66

IPB ticketprijs	€ 78.63 -/-

Stap 5. Financieel voordeel	€ 44.03

Stap 6. Berekening van de belasting

Nu kan de belasting berekend worden. "percentage LH bijz. beloningen". Dit loonheffingspercentage dient als basis voor de berekeningen van de inhoudingen. In dit rekenvoorbeeld wordt er uitgegaan van een loonheffingspercentage van 42%.

Rekenvoorbeeld IPB reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
Stap 2. Af. Niet meekomkorting 10%	€ 12.96 -/-

Tussenbedrag	€ 116.67
Stap 3. Af. Vrijstelling 20%	€ 23.34 -/-

Fiscale waarde(berekening fiscus)	€ 93.33
Stap 4. Fiscale waarde (gecorrigeerde factor)	€ 122.66
IPB ticketprijs	€ 78.63 -/-

Stap 5. Financieel voordeel	€ 44.03
Stap 6. Belastingtarief (42%)	€ 18.49

Stap 7. Berekening van de totaalprijs voor de ticket

Nu alle componenten bekend zijn, kan de totale prijs voor de ticket berekend worden.

Rekenvoorbeeld IPB reis Amsterdam – Londen:

Stap 1. Commerciële waarde	€ 129.63
Stap 2. Af. Niet meekomkorting 10%	€ 12.96 -/-

Tussenbedrag	€ 116.67
Stap 3. Af. Vrijstelling 20%	€ 23.34 -/-

Fiscale waarde (berekening fiscus)	€ 93.33
Stap 4. Fiscale waarde (gecorrigeerde factor)	€ 122.66
IPB ticketprijs	€ 78.63 -/-

Stap 5. Financieel voordeel	€ 44.03
Stap 6. Belastingtarief (42%)	€ 18.49
IPB ticketprijs + belasting product eigen bedrijf	= totaalprijs
€ 78.63 + € 18.49	= € 97.12

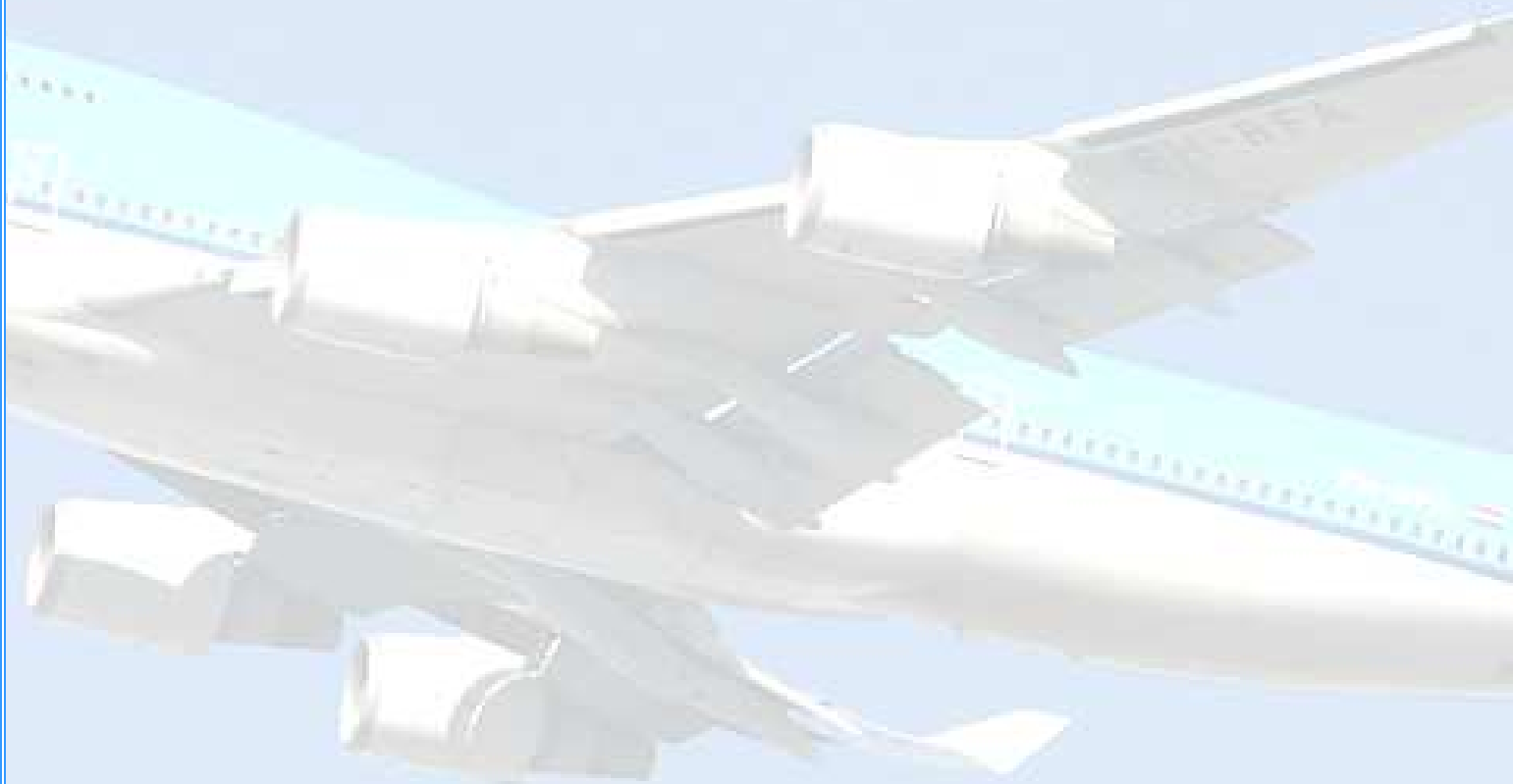
Voor het maken van een globale kostenberekening van een IPB-ticket kan ook de onderstaande formule gehanteerd worden.

In formule:

Fiscale bijtelling = [prijs IPB ticket x factor] minus prijs IPB-tickets

Op basis van bovenstaand voorbeeld

Bestemming = [prijs € 78.63 x factor 1.56 = 122.66] minus € 78.63 = € 44.03



BIJLAGE 2 RESTITUTIE-FORMULIER

S.v.p. eerst dit formulier invullen en pas daarna printen.

Referentienr.



AANVRAAG RESTITUTIE IPB - TICKETS

mmdd

NIET VOLLEDIG OF NIET CORRECT INGEVULDE FORMULIEREN KUNNEN DE VERWERKING / UITBETALING VERTRAGEN.

Naam	Personeels nr.
Adres	Telefoonnr. Prive
Postcode	Telefoonnr. Intern
Plaats	Afd code
	Postvak nr.

Heden, d.d. dd/mm/jj lever ik ter restitutie in: (ticketomslag met coupon(s) inleveren)

Wanneer u een restitutie inlevert voor teruggave van mijlentoeslag (alleen indien gevlogen op een KLM lijndienst) en/of airporttax dient u de instapkaarten in te leveren.

Ticketnummer	Aantal ingeleverde coupons.	Bedrag incl. tax *	Passagiers naam
07A/			1
07A/			2
07A/			3
07A/			4
07A/			5
07A/			6
07A/			7
07A/			8
07A/			9
07A/			10
07A/			11
07A/			12
Subtotaal:			
Administratie kosten			
Totaal			

* *Bedrag incl. tax alleen invullen wanneer het ticket geheel ongebruikt is.*

Overmaken op rekening nr. t.n.v.

Naam bank Plaats

Wanneer u betaald heeft met een creditcard, volgt verrekening ook via de desbetreffende creditcard maatschappij).

Creditcardnummer staat in het ticket, MC : VI / AX Nr.

Administratiekosten bedragen bij een twee of drie tickets euro 10,- per ticket. Bij vier - tien tickets wordt euro 30,- in rekening gebracht. Bij elf, twaalf of dertien tickets betaalt u euro 30,- voor de eerste tien tickets plus euro 10,- per ticket daarboven.

Handtekening aanvrager	Routing	1 - Opturen naar KLM (SPL/EC) Postbus 7700 1117 ZL Schiphol - Of deponeren in de IPB - bus (Centrum of Oost)
	1 - Aanvrager	

BIJLAGE 3

REFUND APPLICATION (RA)

[illegible]

**BIJLAGE 4
MACRO-FILE**

Date	Psn number	Name pax	City	Bankaccount	Total amount	Refund nr.
19-02-2008			HOOFDDORP		78,31	010169519
19-02-2008			HAARLEMMEERLIEDE		108,38	103263
19-02-2008			ZAANDAM		651,52	105996
19-02-2008			UTRECHT		17,35	111492
19-02-2008			AMSTERDAM		16,34	112421
19-02-2008			AMSTERDAM		128,26	112468
19-02-2008			AMSTERDAM		30,64	112491
19-02-2008			ARNHEM		39,37	113956
19-02-2008			DEN HAAG		47,87	113977
19-02-2008			HEERENVEEN		6,15	115249
19-02-2008			APELDOORN		21,70	120167968
19-02-2008			AMSTERDAM		46,16	121279
19-02-2008			ZAANDAM		134,06	121341
19-02-2008			LEIDEN		91,78	121361
19-02-2008			WADDINXVEEN		169,48	123094175
19-02-2008			AMSTERDAM		59,98	700908
				Subtotal	1.647,35	

BIJLAGE 5 VOORBLAD AUTORISATIE

[illegible]