

Integratie binnen het inkoopproces

“Een onderzoek naar de risico’s van activiteiten binnen het inkoopproces”

Den Haag, juni 2014

**Opdrachtgevende instantie: In samenwerking met:**

De Haagse Hogeschool

Koninklijke KPN NV De Haagse Hogeschool

Maanplein 55 Johanna Westerdijkplein 75

2516 CK Den Haag 2521 EN Den Haag

Bedrijfsmentor: Stagedocent:

Dhr. drs. G.H. Leinders Mevr. drs. F.G. William

Handtekening voor vrijgeven:

**Auteur:**

Steve Demmenie 09024778

# Voorwoord

Ik ben Steve Demmenie, 4e-jaars bedrijfseconomie-student. Voor u ligt u mijn scriptie dat in het kader van mijn afstuderen voor KPN is uitgevoerd. Deze scriptie is een onderzoek naar de risico’s binnen het Source to Pay proces van Netco Mobile.

Al eerder heb ik bij KPN gewerkt. In mijn derde studiejaar heb ik een stage gelopen bij KPN. Ik heb ervoor gekozen om mijn afstudeeronderzoek bij KPN de verrichten omdat ik hier veel positieve ervaringen heb opgedaan. Tevens is het onderzoeksonderwerp een interessant onderwerp.

Ik heb de afgelopen tijd met veel plezier en enthousiasme gewerkt aan mijn afstudeerscriptie maar ook was de motivatie en het geduld even ver te zoeken. Tijdens het afstuderen merkte ik dat ik veel kennis met betrekking tot het optimaliseren van processen die ik vanuit mijn opleiding geleerd heb kon toepassen.

Bij dezen neem ik graag de gelegenheid om familieleden, collega's, begeleiders en docenten te bedanken.

Bij het stage bedrijf wil ik allereerst mijn afstudeerbegeleider vanuit KPN, Gerard Leinders, heel erg bedanken voor de tijd en moeite die hij in mijn begeleiding heeft gestoken. Hij stond altijd open om vragen te beantwoorde.

Daarnaast wil ik de docentbegeleidster, mevrouw William, bedanken voor haar kennis en ervaring. Zonder haar input en sturing was ik ongetwijfeld verdwaald in het woud van dit vraagstuk..

Den Haag, 2 juni 2014

Steve Demmenie

**Samenvatting**

De Koninklijke KPN NV biedt verschillende diensten aan op het gebied van telecommunicatie. KPN verzorgt onder andere vaste en mobiele telefonie, televisie en internet. De organisatiestructuur die KPN hanteert, wordt benoemd als een divisiestructuur. Dit is terug te zien aan de hand van de verschillende businessunits binnen de organisatie van KPN.

Binnen KPN wordt het inkoopproces het Source to Pay-proces genoemd. Het Source to Pay-proces verzorgt de afhandeling van het aanvragen van een order tot en met de betaling van deze order. Binnen het Source to Pay-proces is een aantal inkoopactiviteiten gestandaardiseerd en is een aantal inkoopactiviteiten niet gestandaardiseerd. De niet- gestandaardiseerde inkoopactiviteiten binnen het Source to Pay-proces verlopen per businessunit anders.

De activiteiten van het Source to Pay-proces van de businessunit Netco Mobile zijn verdeeld over de afdelingen Supply Chain Support Center (SCSC), Netco Contract & Sitemanagement (C&SM) en Netco Partner & Contractmanagement (P&CM). Deze verspreiding van activiteiten levert verschillende problemen op voor de manager van het SCSC. De manager van het SCSC wil daarom de inkoopactiviteiten die Netco C&SM verricht binnen het Source to Pay-proces van Netco Mobile naar de afdeling SCSC halen.

Het doel van dit onderzoek is een duidelijke beschrijving te maken van het Source to Pay-proces van Netco Mobile en een risicoanalyse uit te voeren op dit proces. De probleemstelling luidt daarom als volgt: “Wat zijn de risico’s in het Source to Pay-proces van Netco Mobile en hoe kunnen deze worden beheerst?” Hierbij zal gebruik worden gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes. Zo zullen er interviews worden afgenomen met de personen die werkzaam zijn binnen het Source to Pay-proces, zal er worden gekeken naar de theorie van het inkoopproces en het COSO-model en zullen de werkzaamheden van het personeel binnen het Source to Pay-proces worden geobserveerd.

Het inkoopproces volgens de theorie van A.J. van Weele (2005) bestaat uit zes activiteiten. Deze zes activiteiten zijn specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Deze inkoopactiviteiten vormen de basis voor het beschrijven van het standaard Source to Pay-proces en het Source to Pay-proces van Netco Mobile.

Het COSO-model is een model dat kan worden gebruikt voor het identificeren en beheersen van risico’s. Het COSO-model bestaat uit de volgende componenten: interne omgeving, doelbepaling, identificatie van gebeurtenissen, risicovaststelling, risicobehandeling, beheersingsactiviteiten en informatie & communicatie. Door deze componenten uit te werken kunnen risico’s worden geïnventariseerd en geanalyseerd.

Het standaard Source to Pay-proces onderkent zeven inkoopactiviteiten in het proces, namelijk: sourcing, contract, aanvraag, orderbehandeling, factuurregistratie, betaling en Servicedesk. De inkoopactiviteiten worden door verschillende afdelingen uitgevoerd. Echter, een deel van het Source to Pay-proces is gestandaardiseerd en gecentraliseerd bij het SCSC.

Het Source to Pay-proces van Netco Mobile bestaat uit de inkoopactiviteiten contractbeheer, orderintake, orderbehandeling, factuurregistratie, factuur matchen, ontvangst melden, taken afmelden, betaling en service. Het contractbeheer ligt bij Netco Mobile P&CM. Zij zijn verantwoordelijk voor de contracten die worden opgesteld met de Landlord (dit is de leverancier die het stuk grond waarop de zendmasten van KPN staan, verhuurt) of de leverancier. De inkoopactiviteiten orderbehandeling, factuurregistratie en service (intern) worden uitgevoerd door het SCSC. De inkoopactiviteiten orderintake, ontvangst melden, taken afmelden en service (richting leveranciers) worden verricht door Netco Mobile C&SM. De betaling wordt verricht door de Centrale Betaal Organisatie (CBO).

Vervolgens zijn de risico’s in kaart gebracht. De belangrijkste risico’s zien er als volgt uit:

* Bij het invoeren van de contracten met de Landlords komt het voor dat een juridisch medewerker de contractgegevens niet of onjuist invoert in het Estates Management (EM)-systeem. In dit systeem worden alle contractgegevens van de panden vastgelegd.
* Tijdens het inboeken van de facturen, door het SCSC, worden de facturen vaak niet op de juiste costcenter/boekingssleutel geboekt, kan het voorkomen dat de btw niet juist wordt gesplitst of wordt de factuur niet opgesplitst in verschillende bedragen. Dit zijn bedragen zoals de huur en de energie.
* Wanneer er intern of door een Landlord een klacht binnenkomt, weet de persoon met de klacht niet bij wie hij terecht moeten om dit probleem structureel te verhelpen.
* Het controleren van de huur- of energiefacturen neemt te veel tijd in beslag.

Om deze risico’s te beheersen moeten de volgende beheersmaatregels worden toegepast.

* De afdeling P&CM wordt verantwoordelijk gehouden voor de volledigheid van contracten in EM.
* Het verbeteren van de manier van factureren door de leverancier. Hierbij kan er gebruik worden gemaakt van reverse billing en het beschikbaar stellen van een formatfactuur die de leverancier dient in te vullen.
* Het plaatsen van de processtap factuurcontrole voor de processtap factuurregistratie. De facturen worden dan eerst gecontroleerd voordat ze worden ingeboekt.
* Om voor efficiëntie te zorgen kan de inkoopactiviteit nazorg worden ondergebracht bij de Servicedesk van het SCSC.

De beheersmaatregelen zijn opgesteld op basis van gesprekken met het personeel, eigen inzichten van de onderzoeker en literaire artikelen op het gebied van innovaties in het inkoopproces.

**Inhoudsopgave**

[Voorwoord 2](#_Toc389509102)

[Samenvatting 3](#_Toc389509103)

[1. Inleiding 7](#_Toc389509104)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc389509105)

[1.2 Doelstelling 8](#_Toc389509106)

[1.3 Probleemstelling 9](#_Toc389509107)

[1.4 Onderzoeksmethode 9](#_Toc389509108)

[1.5 Terugblik 11](#_Toc389509109)

[2. Theoretisch kader 12](#_Toc389509110)

[2.1 Het inkoopproces volgens de theorie 12](#_Toc389509111)

[2.2 COSO-model 16](#_Toc389509112)

[2.3 Terugblik 18](#_Toc389509113)

[3. Organisatiebeschrijving 19](#_Toc389509114)

[3.1 Koninklijke KPN NV 19](#_Toc389509115)

[3.2 Terugblik 21](#_Toc389509116)

[4. Beschrijving standaard Source to Pay-proces 22](#_Toc389509117)

[4.1 Uitgetekend proces 22](#_Toc389509118)

[4.2 Flowchart standaard Source to Pay-proces 23](#_Toc389509119)

[4.3 Inkoopactiviteiten 26](#_Toc389509120)

[4.4 Terugblik 31](#_Toc389509121)

[5. Beschrijving Source to Pay-proces voor Netco Mobile 32](#_Toc389509122)

[5.1 Uitgetekend proces 32](#_Toc389509123)

[5.2 Organisatie Netco 33](#_Toc389509124)

[5.3 Inkoopactiviteiten 35](#_Toc389509125)

[5.4 Terugblik 41](#_Toc389509126)

[6. Risicoanalyse 42](#_Toc389509127)

[6.1. Contractbeheer 42](#_Toc389509128)

[6.2 Orderbehandeling 47](#_Toc389509129)

[6.3 Factuurregistratie 48](#_Toc389509130)

[6.4 Factuurmatching 53](#_Toc389509131)

[6.5 Goederenontvangst 54](#_Toc389509132)

[6.7 Service 56](#_Toc389509133)

[6.8 Terugblik 57](#_Toc389509134)

[7. Conclusie en aanbevelingen 57](#_Toc389509135)

[8. Implementatie 60](#_Toc389509136)

[8.1 Gewenste situatie 61](#_Toc389509137)

[Literatuurlijst 62](#_Toc389509138)

[Bijlage 1: Flowchart procuratieproces 63](#_Toc389509139)

[Bijlage 2: Proces bepalen BTW 64](#_Toc389509140)

[Bijlage 3: Bestellijst C&SM 65](#_Toc389509141)

[Bijlage 4: Reverse billing factuur 66](#_Toc389509142)

[Bijlage 5: Begrippenlijst 67](#_Toc389509143)

[Bijlage 6 : PICOC 68](#_Toc389509144)

[Bijlage 7: Interview verslagen 72](#_Toc389509145)

**1. Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt de inleiding van het onderzoek behandeld. In paragraaf 1.1 komt de aanleiding van het onderzoek aan bod. Daarna wordt in paragraaf 1.2 de doelstelling van het onderzoek behandeld. Vervolgens worden de probleemstelling en de onderzoeksvragen in kaart gebracht in paragraaf 1.3. Ten slotte beschrijft paragraaf 1.4 de onderzoeksmethodes die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek.

**1.1 Aanleiding**

Binnen KPN wordt het inkoopproces het Source to Pay-proces genoemd. Het Source to Pay-proces verzorgt de afhandeling van het aanvragen van een order tot en met de betaling van deze order. De order kan een product of dienst betreffen die een desbetreffende businessunit van KPN nodig heeft. Binnen het Source to Pay-proces is het grootste gedeelte van de inkoopactiviteiten gestandaardiseerd, zoals factuurcontrole, factuurregistratie en nazorg van de facturen . Deze gestandaardiseerde inkoopactiviteiten zijn ondergebracht bij het Supply Chain Support Center (SCSC). Figuur 1 geeft het organogram van KPN weer, met daarin de businessunits en de staforganisatie.



Figuur 1: Organogram KPN. Bron: Intranet van KPN

De niet-gestandaardiseerde inkoopactiviteiten binnen het Source to Pay-proces verlopen per businessunit anders. Dit onderzoek gaat over het Source to Pay-proces van de businessunit Netco Mobile (zie figuur 1).

Netco Mobile verzorgt de activiteiten die betrekking hebben op de mobiele zendmasten van KPN. De activiteiten betreffen opbouw, onderhoud, planning en administratie.

Binnen Netco Mobile verzorgen de afdelingen Netco Mobile Contract & Sitemanagement (C&SM) en Netco Partner & Contract Management (P&CM) de niet-gestandaardiseerde inkoopactiviteiten binnen het Source to Pay-proces van Netco Mobile. Voorbeelden van deze inkoopactiviteiten zijn selecteren van leveranciers, contracteren van leveranciers, het doen van aanvragen van producten of diensten voor de afdeling Netco Mobile, het gereed melden van ontvangst, controleren van de facturen en nazorg richting de leverancier.

Echter, het SCSC verzorgt de gestandaardiseerde inkoopactiviteiten van het Source to Pay-proces. Voor Netco Mobile gaat het om factuurcontrole, factuurregistratie en nazorg van de facturen.

Het Source to Pay-proces van Netco Mobile is dus verdeeld over verschillende afdelingen. Het gehele Source to Pay-proces voor Netco Mobile is verdeeld over de afdelingen SCSC, Netco P&CM en Netco C&SM. Deze verdeling zorgt voor verschillende problemen. Een belangrijk probleem is dat de manager van het SCSC geen inzicht heeft in de inkoopactiviteiten van Netco C&SM en Netco P&CM.

**1.2 Doelstelling**

De manager van het SCSC wenst de uitvoering van de inkoopactiviteiten van het Source to Pay-proces van Netco Mobile verricht door Netco C&SM te verplaatsen naar de afdeling SCSC. Alvorens hij dit doet, wil de manager weten welke risico’s binnen het Source to Pay-proces van Netco Mobile beheerst moeten worden.

Hierbij wenst de manager van het SCSC een beschrijving van het Source to Pay-proces van Netco Mobile. Hierdoor heeft hij beter inzicht in de activiteiten die door Netco Mobile Coverage & Site Management worden uitgevoerd voor het Source to Pay-proces van Netco Mobile. De manager van het SCSC heeft dan ook inzicht in de activiteiten van Netco Partner & Contract Management (P&CM). Tevens streeft hij naar een overzicht van de risico’s. Uiteindelijk is zijn doel een risicoanalyse met aanbevelingen.

Het doel van dit onderzoek is een adviesrapport met daarin een risicoanalyse van het Source to Pay-proces van Netco Mobile en aanbevelingen voor het beheersen van de risico’s. Dit adviesrapport wordt aangeboden aan de manager van het SCSC.

**1.3 Probleemstelling**

Op basis van de aanleiding en de doelstelling is de probleemstelling:

“Wat zijn de risico’s in het Source to Pay-proces van Netco Mobile en hoe kunnen deze worden beheerst?”

De onderzoeksvraag zal met behulp van de volgende deelvragen worden beantwoord:

* 1. Hoe ziet het inkoopproces eruit volgens de theorie?
* 2. Hoe kunnen risico’s worden geanalyseerd en beheerst volgens het COSO-model?
* 3. Wat is KPN?
* 4. Hoe ziet het standaard Source to Pay-proces van KPN, verricht door het SCSC, eruit?
* 5. Hoe ziet het huidige Source to Pay-proces van Netco Mobile eruit?
* 6. Wat zijn de risico’s binnen het proces en waar bevinden deze zich?
* 7. Hoe kunnen de gevonden risico’s worden beheerst volgens het COSO-model?

**1.4 Onderzoeksmethode**

Dit onderzoek betreft het inkoopproces van KPN. Vanwege de grote omvang van het inkoopproces van KPN wordt het huidige probleem afgebakend door in dit onderzoek gebruik te maken van de PICOC-methode (zie bijlage 6). Met behulp van deze methode zijn verschillende aspecten in het onderzoek goed belicht. Er wordt gekeken naar de personen die met het probleem te maken hebben, wat de daadwerkelijke problemen binnen het proces zijn en wat de uiteindelijke uitkomst van dit onderzoek zal zijn.

Om een goed beeld te krijgen van het inkoopproces binnen KPN zal er eerst worden gekeken naar de theorie. Vervolgens wordt het raamwerk van het COSO-model weergegeven. Aan de hand van inkoopactiviteiten die de theorie onderkent, zal het standaard Source to Pay-proces van KPN, verricht door het SCSC, worden beschreven. Vervolgens het Source to Pay-proces van Netco Mobile. Daarna zullen de risico’s worden geïnventariseerd en geanalyseerd aan de hand van het COSO-model. Tot slot zullen de aanbevelingen worden gegeven om de risico’s te beheersen. Hieronder wordt de onderzoeksmethode per vraag verantwoord.

Om antwoord te geven op “Hoe ziet het inkoopproces eruit volgens de theorie?” wordt er allereerst een literatuuronderzoek uitgevoerd op het gebied van het inkoopproces, aan de hand van gevonden boeken over het inkoopproces.

De vraag “Hoe kunnen risico’s worden geanalyseerd en beheerst volgens het COSO-model?” wordt beantwoord door een weergave te geven van het raamwerk van het COSO-model. Het COSO-model wordt vanuit de opleiding Bedrijfseconomie gebruikt als standaard raamwerk voor het in kaart brengen en analyseren van risico’s. Ook bij KPN wordt het gebruik van het COSO-model aanbevolen.

“Wat is KPN?” wordt beantwoord door interne informatie op te vragen zoals organogrammen, processchema’s en missionstatement; zo wordt een beeld geschetst van de organisatie en activiteiten van KPN.

Om antwoord te geven op de vraag “Hoe ziet het standaard Source to Pay-proces van KPN eruit, verricht door het SCSC?” worden de werkzaamheden van het personeel van het SCSC, Centrale Betaal Organisatie (CBO) en Corporate Procurement Office (CPO) geobserveerd. Zo kan er een beeld worden geschetst van de werkzaamheden die worden verricht binnen het standaard Source to Pay-proces en kunnen de inkoopactiviteiten in kaart worden gebracht. Hierdoor zal het huidige standaard inkoopproces in kaart gebracht worden.

De vraag “Hoe ziet het huidige Source to Pay-proces van Netco Mobile eruit?” wordt beantwoord met behulp van het observeren van werkzaamheden van het personeel van Netco Mobile C&SM, Netco Mobile P&CM en het SCSC. Zo wordt een beeld geschetst van de werkzaamheden die worden verricht binnen het proces en kunnen de inkoopactiviteiten in kaart worden gebracht. Hierdoor zal het huidige inkoopproces in kaart gebracht worden.

“Wat zijn de risico’s binnen het proces en waar bevinden deze zich?” Bij het beantwoorden van deze vraag zal het huidige inkoopproces worden vergeleken met de gevonden theorie. Aan de hand van het COSO-model worden de risico’s binnen het huidige proces geïnventariseerd en geanalyseerd. Binnen de organisatie zijn verschillende personen die problemen ondervinden. Deze personen worden geïnterviewd voor een juiste inventarisatie van de risico’s.

“Hoe kunnen de risico’s worden beheerst?” Om de risico’s te beheersen en tot aanbevelingen te komen is er een risicoanalyse gemaakt, met daarin de risico’s binnen het Source to Pay-proces van Netco Mobile. Op basis van deze risico’s zullen de beheersmaatregelen en aanbevelingen worden opgesteld.

Ook zullen er met procesverantwoordelijken en personen die werkzaam zijn binnen het SCSC en Netco Mobile, gesprekken plaatshebben over mogelijke oplossingen. Doordat deze personen dagelijks werkzaam zijn binnen het proces en de problemen binnen het proces dagelijks ondervinden, zullen zij ook bepaalde oplossingen hebben voor het probleem dat zij ondervinden. Daarom wordt ervoor gekozen om deze personen te interviewen. Tijdens de gesprekken zullen de besproken verbeteringen worden vastgelegd. Door vervolgens zelf goed te kijken naar het proces en de problemen binnen het proces en te kijken naar de theoretische inzichten kan worden besloten of de besproken verbeteringen goed genoeg zijn voor het onderzoek.

Om tot beheersmaatregelen te komen is ook gebruikgemaakt van de inzichten van de onderzoeker op basis van de ervaringen die hij heeft opgedaan tijdens zijn opleiding . Ook worden er artikelen geraadpleegd over innovaties binnen het proces om te kijken naar verbeteringen binnen het inkoopproces.

**1.5 Terugblik**

Doordat het inkoopproces van Netco Mobile is verdeeld over verschillende afdelingen, levert dit verschillende problemen op. De manager van het SCSC wil daarom de activiteiten die Netco C&SM verricht binnen het Source to Pay-proces van Netco Mobile naar zijn afdeling halen.

De manager van het SCSC streeft naar een duidelijke beschrijving van het Source to Pay-proces van Netco Mobile en een risicoanalyse op dit proces. Het doel van dit onderzoek is een adviesrapport met daarin een risicoanalyse van het Source to Pay-proces van Netco Mobile en aanbevelingen voor het beheersen van de risico’s.

De probleemstelling luidt daarom als volgt: “Wat zijn de risico’s in het Source to Pay-proces van Netco Mobile en hoe kunnen deze worden beheerst?”

**2. Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. In paragraaf 2.1 wordt gekeken naar de verschillende theorieën van het inkoopproces met als doel één model te kiezen. In paragraaf 2.2 wordt het raamwerk van het COSO-model belicht.

**2.1 Het inkoopproces volgens de theorie**

Bij KPN is een groot deel van de inkoopfunctie gecentraliseerd. Het centraliseren van de inkoopfunctie biedt volgens G. Versteeg (2004) mogelijkheden voor efficiency en daarmee kostenbesparingen. Belangrijke redenen zijn:

* bundelen van inkoopvolume;
* beperken van aantal leveranciers;
* verlagen van voorraadniveaus;
* lagere overige logistieke kosten;
* beheersen van inkoopprocessen.

Vanuit de administratieve organisatieleer door Jans e.a. (2007) worden de volgende functies in een proces onderkend:

* Beschikkende functie. De bevoegdheid om de organisatie aan derden te verbinden (bijvoorbeeld inkoopfunctie of verkoopfunctie).
* Bewarende functie. Het zorgdragen voor het bewaren van goederen en geldmiddelen (bijvoorbeeld magazijnbeheerder of kassier).
* Registrerende functie. Het vastleggen van gebeurtenissen (bijvoorbeeld administrateur).
* Controlerende functie. Het controleren van werkzaamheden/gebeurtenissen/personen enzovoort.
* Uitvoerende functie. Het uitvoeren van opgelegde werkzaamheden.

Het inkoopproces wordt aangemerkt als een van de primaire processen van een onderneming.

Bij het inkoopproces worden door Jans e.a. (2007) zes fases onderscheiden. Bij elke fase horen één of meerdere activiteiten en één of meerdere medewerkers. Dit zijn de volgende fases:

* impuls of initiatief tot inkopen
* offertes aanvragen
* het bestellen
* goederenontvangst
* retourzendingen
* afwikkeling facturen

De afwikkeling van facturen is weer onder te verdelen in factuurcontrole, factuurregistratie, betaling van de facturen en nazorg.

Kijkend naar de inkoopfunctie die een afdeling binnen de organisatie bekleedt, dan draait het om vier primaire taken (A. van Weele, 2005). Hieronder worden de vier primaire taken nader toegelicht.

1. Zorg dragen voor continuïteit van de bedrijfsprocessen:

Hierbij gaat het om te voldoen aan de vraag vanuit de business. Het gaat hier dus om het inkopen van de benodigde goederen om het bedrijf goed te laten functioneren. Dit wordt ook wel de beschikbaarheidstaak genoemd. Wanneer deze taak niet naar behoren wordt uitgevoerd, kan dat de continuïteit van de onderneming beïnvloeden.

1. Het reduceren van de inkoopkosten:

Voor het reduceren van de inkoopkosten wordt onderscheid gemaakt tussen twee manieren. De afdeling die verantwoordelijk is voor de inkoopfunctie, zal proberen een lage prijs of een korting te bedingen bij de leveranciers. Tevens kan een verlaging van de inkoopkosten worden bereikt op het gebied van bijvoorbeeld voorraad- en risicokosten. Een praktisch voorbeeld hiervan is het verbeteren van een band met een leverancier, waardoor de leverbetrouwbaarheid toeneemt en de veiligheidsvoorraad met alle daarbij behorende kosten kan worden gedrukt.

1. Het verminderen van de strategische kwetsbaarheid op inkoopmarkten:

Het is voor een bedrijf van groot belang dat er ook vanuit het inkoopproces naar de toekomst en de strategie van de onderneming wordt gekeken. Hier gaat het om minimaliseren van risico's door het spreiden van de vraag over een variëteit aan leveranciers. De belangrijkste doelstelling hierbij is het zeker stellen van de inkoopbehoeften op de lange termijn.

1. Product- en procesvernieuwing:

Bij veel ondernemingen wordt de inkoopafdeling actief betrokken bij de ontwikkeling van een (nieuw) product. Hierbij wordt al op de tekentafel gekeken naar welke goederen het voordeligst en het betrouwbaarst zijn om te gaan gebruiken in een product.

Het inkoopproces loopt volgens verschillende fases. Volgens de Amerikaanse inkoophoogleraar D. Burt (2003) kunnen we het inkoopproces in vier functies verdelen:

De administratieve functie

Tijdens de administratieve fase zijn inkopers bezig met het verwerken en afhandelen van orders van de gebruikers binnen de onderneming. Volgens D. Burt (1992) komen veel bedrijven nooit uit de eerste fase en wordt er vaak niet optimaal gebruikgemaakt van de inkoopfunctie.

De mechanische functie

De mechanische functie richt zich vooral op het sluiten van de goedkoopste transacties. Leveranciers worden als ‘vijanden’ gezien bij wie alleen een zo laag mogelijke prijs moet worden bedongen.

Proactieve functie

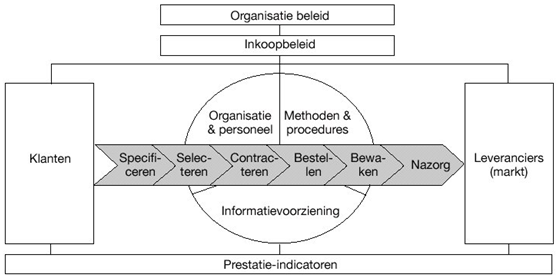
Tijdens deze fase wordt door de inkopers meer naar de lange termijn gekeken. Zo wordt meer aandacht besteed aan leveranciersmanagement en wordt meer gekeken naar de logistieke kant van het proces.

Professionele en strategische functie

Het bedrijf heeft in deze fase goed contact met zowel intern, de ontwikkelafdeling, productie e.d., als extern, leveranciers e.d.

Als er vervolgens wordt gekeken naar het inkoopproces vanuit de theorie, dan bestaat het inkoopproces uit de volgende twee wezenlijke functies:

* De procuratie – de beschikkende functie, gemachtigd tot het namens de onderneming aangaan van verplichtingen.
* De factuurcontrole – de controlerende functie om vast te stellen dat de leverancier zijn tegenprestatie heeft geleverd en dat de overeengekomen prijs in rekening is gebracht.



Figuur 2: Verloop inkoopproces volgens de theorie van A.J. van Weele (2005)

Figuur 2 geeft weer hoe een standaard inkoopproces er volgens A.J. van Weele (2005) uitziet. De twee activiteiten specificeren en selecteren vormen de tactische inkoop. De stap ‘specificeren’ legt de basis voor de rest van het inkooptraject. Tijdens deze processtap wordt bewaakt wat wordt geleverd en wat is afgesproken in het contract.

Tijdens de processtap ‘selecteren’ wordt de leverancier gekozen die het best in staat is om aan de gestelde eisen te voldoen. Vervolgens wordt er een contract opgesteld in overeenstemming met de leverancier en kunnen er producten worden besteld.

Tijdens het contracteren worden afspraken gemaakt met de leverancier en worden deze afspraken contractueel vastgelegd. Tijdens het bestellen worden de benodigde goederen besteld. Het bestellen van goederen of diensten wordt bepaald door de uitgangssituatie bij het verwerven van goederen of diensten.

Tijdens het bewaken wordt alles op het administratieve vlak afgewikkeld. Hier worden dingen geregeld zoals factuurregistratie en factuurcontrole. Factuurregistratie is het vastleggen of invoeren van facturen in een bepaald systeem. Het doel van nazorg is dat bij eventueel opgetreden malversaties een volgende order goed wordt afgeleverd of geproduceerd.

Bij het beschrijven van het standaard Source to Process en het Source to Pay-proces van Netco Mobile zal er gebruik worden gemaakt van de activiteiten die A.J. van Weele (2005) onderkent binnen het standaard inkoopproces. Dit zal dan als leidraad worden gebruikt voor het beschrijven van het proces.

Als er kort wordt gekeken naar de verschillende activiteiten die worden verricht in het Source to Pay-proces, dan biedt de theorie van A.J. van Weele het juiste raamwerk om de activiteiten binnen een bepaald kader te kunnen beschrijven. Dit komt namelijk het beste overeen met hoe KPN het Source to Pay proces heeft ingericht in verschillende teams en afdelingen.

**2.2 COSO-model**

Voor het uitvoeren van de risicoanalyse van het Source to Pay-proces van Netco Mobile wordt gebruik gemaakt van het COSO-model. In september 2004 heeft het Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) opgesteld. Het zogenoemde Enterprise Risk Management COSO definieert risico als een potentiële gebeurtenis met een potentieel negatief gevolg (kwade kans of de kans dat een bedreiging (threat) optreedt).

**2.2.1 Componenten**

Vanuit het COSO-model kunnen de risico’s worden belicht vanuit acht verschillende componenten zoals te zien in figuur 3.



Figuur 3: COSO-model volgens L.L. Spoor (2013).

***Interne omgeving***

De interne omgeving is de omgeving waarin het bedrijf zich bevindt. In welke branche bevindt het bedrijf zich? Wat zijn de activiteiten van het bedrijf? Hoe zit de organisatie in elkaar? De interne omgeving is te vinden in hoofdstuk 3 van dit rapport.

De interne processen maken ook deel uit van de interne omgeving. Het standaard Source to Pay-proces van KPN, verricht door het SCSC, wordt beschreven in hoofdstuk 4. Het Source to Pay-proces van Netco Mobile komt terug in hoofdstuk 5 van dit rapport.

***Doelbepaling***

Binnen een organisatie worden doelen op strategisch niveau bepaald en vastgesteld. Deze doelen vormen de basis voor de operationele doelstellingen. De doelstellingen vormen het uitgangspunt voor het identificeren van interne en externe risico’s, het signaleren van relevante gebeurtenissen en het vaststellen van de reactie op risico’s. De doelstellingen van KPN zijn te vinden in hoofdstuk 3 van dit rapport.

***Identificatie van gebeurtenissen***

Het is belangrijk dat de activiteiten in het kader van identificatie, analyse en evaluatie van gebeurtenissen zo worden beschreven dat ze de activiteiten in het kader van risicovaststelling en risicobehandeling goed ondersteunen. De identificatie van gebeurtenissen kan worden gevonden in bijlage 6 onder intervention.

***Risicovaststelling***

Voor het vaststellen van de risico’s wordt gekeken naar de kans dat het risico zich voordoet en naar de impact van het risico. De kans en de impact krijgen ieder een score van 1 tot 6 toegewezen (zie figuur 4) en om de grootte te bepalen wordt de kans maal de score gedaan. Het analyseren van het risico wordt gedaan door te kijken naar de oorzaak en de gevolgen. Dit is te vinden in hoofdstuk 6 van dit rapport



Figuur 4: Risicomatrix COSO-model.

***Risicobehandeling***

Als de risico’s zijn vastgesteld, wordt gekeken naar hoe het risico zal worden behandeld. Er zijn volgens het COSO-model vier categorieën:

* vermijden: de activiteiten die voor het risico zorgen, zullen worden beëindigd;
* vermindering: er worden maatregelen getroffen waardoor kans van optreden en/of gevolgen van het optreden van een gebeurtenis worden verkleind;
* delen: hier wordt het risico gedeeld met anderen, zoals met een zakenpartner;
* accepteren: er worden geen maatregelen getroffen om de kans van optreden te verminderen.

De risicobehandeling is te vinden in hoofdstuk 6 van dit rapport.

***Beheersingsactiviteiten***

Vervolgens dienen er beheersingsactiviteiten te worden opgesteld. Beheersingsactiviteiten hebben plaats om de risicobehandeling uit te voeren. Bij het vaststellen van de beheersingsactiviteiten wordt gekeken naar de doelstellingen van strategie, operationele activiteiten, rapportage en naleving van wet- en regelgeving. De beheersingsactiviteiten komen in dit hoofdstuk aan bod.

***Informatie en communicatie***

Informatie zorgt voor ondersteuning van het personeel bij de controle op de beheersactiviteiten. Hier dient dus per risico te worden geïnventariseerd welke informatie moet worden geleverd voor de controle op het risico. Dit wordt per risico in kaart gebracht in hoofdstuk zes.

**2.3 Terugblik**

Het inkoopproces volgens de theorie van A.J. van Weele (2005) bestaat uit zes activiteiten. Deze zes activiteiten zijn specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Deze inkoopactiviteiten vormen de basis voor het beschrijven van het standaard Source to Pay-proces en het Source to Pay-proces van Netco Mobile.

Het COSO-model bestaat uit de volgende componenten: interne omgeving, doelbepaling, identificatie van gebeurtenissen, risicovaststelling, risicobehandeling, beheersingsactiviteiten en informatie & communicatie. De risicoanalyse zal conform deze componenten worden uitgevoerd.

**3. Organisatiebeschrijving**

Dit hoofdstuk beschrijft de KPN. In paragraaf 3.1 worden de activiteiten, de missie, de visie en de strategische doelstellingen van KPN beschreven.

**3.1 Koninklijke KPN NV**

De Koninklijke KPN NV biedt verschillende diensten aan op het gebied van telecommunicatie. KPN verzorgt onder andere vaste en mobiele telefonie, televisie en internet. Tevens biedt KPN complete telecommunicatie- en ICT-diensten aan. Wereldwijd biedt KPN Wholesale netwerkdiensten aan andere operators aan.

**3.1.1 Missie en visie**

KPN heeft als oogmerk dat zijn klanten erop mogen vertrouwen dat de diensten die worden aangeboden, kwalitatief hoogwaardig en betrouwbaar zijn. Deze diensten stellen de klanten in staat zowel hun persoonlijke als zakelijke doelen te bereiken.

KPN gaat er tevens van uit dat tevredenheid van de klant de basis vormt voor winstgevende groei en daardoor waarde creëert voor de belanghebbende, de aandeelhouders. KPN vindt het belangrijk dat de strategische pijlers goed worden gecommuniceerd naar de werknemers. Daarom meent KPN dat het streven naar klanttevredenheid en diensten van hoge kwaliteit alleen succes kan hebben met de steun van de medewerkers. Een betrouwbare en hoogwaardige service staat hierbij centraal in de strategische bedrijfsvoering van KPN.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is al een tijd een ‘hot item’. De medewerkers bij KPN zijn zich bewust van de maatschappelijke plichten. Het beleid is dan ook om met de kennis en technologie bij te dragen aan het welzijn van de belanghebbende en aan hen verantwoording af te leggen over de prestaties op milieugebied.

**3.1.2 Strategische doelstellingen**

Na het uitvoeren van de strategie ‘Terug naar Groei’ heeft KPN op 10 mei 2011 een nieuwe strategie gepresenteerd voor de periode 2011-2015. De nieuwe strategie is ‘versterken, vereenvoudigen en groeien. Hierboven is beschreven wat de missie en de visie van KPN zijn, namelijk de beste dienstverlener te worden van Nederland. Dit is ook terug te vinden in de strategische doelstellingen van KPN.

Voor de komende jaren zet KPN zich in op ‘versterken (marktpositie), vereenvoudigen en groeien’. Daarbij richt KPN zich op de verbetering van kwaliteit, service en techniek, met als doel de beste dienstverlener te worden en de marktpositie in Nederland te verstevigen. Internationaal zal de focus vooral liggen op verdere groei in omzet en winstgevendheid.

**3.1.3 Organisatie**

In figuur 5 is het organogram van KPN te vinden. Om het organogram te analyseren kan er gebruik worden gemaakt van de inzichten van H. Mintzberg (2013). Vanuit de theorie benoemt H. Mintzberg (2013) verschillende structuren van het organogram. De structuur die we bij KPN tegenkomen, kunnen we benoemen als een divisiestructuur. Dit is terug te zien in de verschillende afdelingen binnen KPN. Deze zijn ingedeeld per marktsegment.   
H. Mintzberg (2013) omschrijft een organisatie met een divisiestructuur als een organisatie met verschillende divisies, waarbij een centraal hoofdkantoor de divisies ondersteunt. Dit type organisatie is vooral van toepassing bij grote, oudere organisaties die meerdere merken onder zich hebben.

Figuur 5: Organogram Koninklijke KPN NV. Bron: Intranet van KPN

De structuur, die zich kenmerkt door een directe en efficiëntere aansturing, sluit aan bij de strategieplannen en beoogt een sterkere en slagvaardigere KPN. De organisatie stelt KPN in staat om op de juiste manier in te spelen op de veranderende ICT-markt.

KPN wordt geleid door de Raad van Bestuur, die KPN bestuurt bij strategische, financiële en organisatorische aangelegenheden en die het topmanagement benoemt. De organisatie wordt aangestuurd vanuit de Executive Committee (ExCo), onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur.

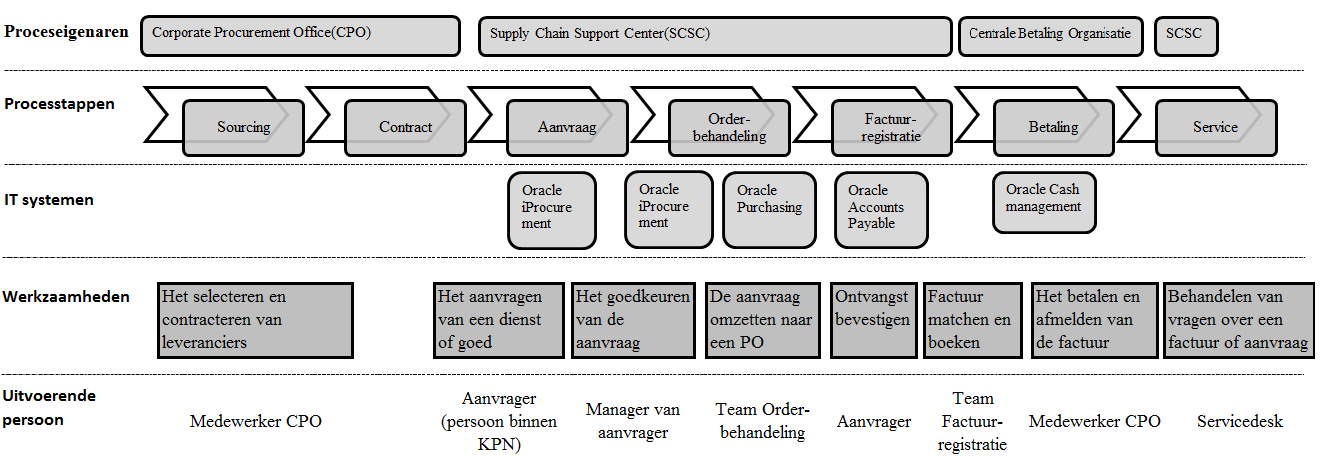
**3.2 Terugblik**

KPN verzorgt onder andere vaste en mobiele telefonie, televisie en internet en biedt complete telecommunicatie- en ICT-diensten aan. De structuur die we bij KPN tegenkomen, kunnen we benoemen als een divisiestructuur. Dit is terug te zien in het feit dat de organisatie van KPN is ingedeeld in verschillende businessunits per marktsegment.

**4. Beschrijving standaard Source to Pay-proces**

In dit hoofdstuk wordt het standaard Source to Pay-proces van KPN, verricht door het SCSC, beschreven. In paragraaf 4.1 is het standaard Source to Pay-proces uitgetekend. In paragraaf 4.2 komt de organisatie van het standaard Source to Pay-proces van KPN in een flowchart aan bod. De verschillende inkoopactiviteiten worden beschreven in paragraaf 4.3.

**4.1 Uitgetekend proces**

In figuur 6 is een uitgetekend schema te zien van het standaard Source to Pay-proces binnen KPN. Hierbij zijn de proceseigenaren, de inkoopactiviteiten, de ondersteunende IT-systemen, werkzaamheden en de uitvoerende personen benoemt. Een schema van het proces is te vinden op het KPN Intranet. Om het schema een goed beeld te laten geven van het huidige proces is het aangepast, zodat het aansluit op de procesbeschrijving in dit hoofdstuk.

Figuur 6: Uitgetekend Source to Pay-proces KPN. Bron: Intranet van KPN

**4.2 Flowchart standaard Source to Pay-proces**

Om een duidelijk beeld te geven van het verloop van het Source to Pay-proces binnen de KPN-organisatie vindt u in figuur 7 een flowchart van het proces.



Figuur 7: Flowchart standaard Source to Pay-proces.

Bij KPN is een groot gedeelte van het Source to Pay proces ondergebracht bij een Shared Service Center. Het Shared Service Center is een onafhankelijk organisatiedeel dat ondersteunende diensten verleent aan meerdere onderdelen binnen de organisatie.

Het Source to Pay-proces is het standaard inkoopproces voor de gehele KPN-organisatie. Hiermee wil KPN zorgen voor “eenvoud” in de interne organisatie en interne processen. Dit is een van de doelstellingen die KPN als standaard heeft voor de interne processen.

Als we kijken naar de verschillende fases van het inkoopproces, dan worden de activiteiten contracteren en specificeren verricht door het Corporate Procurement Office (CPO). Dit legt contact met de leveranciers, vraagt offertes aan en maakt de contracten op met de leverancier. CPO valt onder de stafafdeling Corporate Center zoals te zien in figuur 8.

Figuur 8: Organogram KPN. Bron: Intranet van KPN

Het bestellen van de goederen wordt gedaan door de businessunit die een goed of dienst nodig heeft. Het ontvangst melden van de goederen vindt plaats bij de businessunit die de aanvraag plaatst.

Het behandelen van de aanvraag en de afwikkeling van de facturen worden verricht door het Supply Chain Support Center (SCSC). Het SCSC valt onder de Shared Service Organisation (SSO). Bij het SCSC worden de factuurcontrole, de factuurregistratie en de nazorg van de facturen verricht.

Het betalen van de facturen wordt verricht door de Centrale Betaal Organisatie (CBO). CBO valt onder het Shared Service Center Accounting. In figuur 8 is het organogram te zien van de Shared Service Organisation.



Figuur 9: Organogram SSO. Bron: Intranet van KPN

**4.3 Inkoopactiviteiten**

Het Source to Pay van KPN, verricht door het SCSC, onderkent de volgende activiteiten:

1. Sourcing

2. Contract

3. Aanvraag

4. Orderbehandeling

5. Factuurregistratie

6. Betaling

7. Service

De verschillende activiteiten, werkzaamheden en verantwoordelijken van het Source to Pay-proces zullen verder in deze paragraaf worden beschreven.

**4.3.1 Sourcing**

Het primaire doel van sourcing kan worden omschreven als het selecteren van toeleveranciers. In dit stadium van het inkoopproces wordt dus bepaald bij welke leveranciers dient te worden ingekocht.

Bij KPN wordt het selecteren van leveranciers binnen het inkoopproces verzorgd door Corporate Procurement Office (CPO). Bij CPO wordt gebruikgemaakt van de zogeheten Procurement Policy. De CPO-inkoper selecteert de leveranciers op basis van de vraag vanuit de business en de verschillende offertes die de potentiële leverancier opleveren.

De Procurement Policy is een inkoophandeling die KPN gebruikt bij het selecteren en inkopen van goederen. Deze is te vinden op het intranet van KPN. De Procurement Policy heeft als doel het zo goed mogelijk inkopen van diensten en producten, tegen de beste voorwaarden en voor de beste prijs. In deze Procurement Policy zijn de volgende punten vastgelegd:

* Leveranciersselectie, onderhandeling en het afsluiten van contracten worden onder toezicht of begeleiding en de procesverantwoordelijkheid van CPO uitgevoerd.
* Alle inkoopcontracten dienen te zijn gebaseerd op de KPN Algemene Inkoop Voorwaarden (AIV).
* De standaard betaaltermijn is 30 dagen na het leveren van de prestatie door de leverancier en wordt gerekend vanaf het moment van ontvangst van de factuur, tenzij de CFO KPN goedkeuring heeft gegeven via de Chief Procurement Officer.
* Wanneer er geen Purchase Order (PO) is aangemaakt, wordt er ook niet betaald aan de door Procurement vastgestelde PO-plichtige leveranciers (NoPoNoPay).

Om een goede afweging te kunnen maken, worden minimaal twee offertes met elkaar vergeleken en beoordeeld op onder andere prijs, kwaliteit, financiële positie van de leverancier en mate van duurzaamheid.

**4.3.2 Contract**

Het afsluiten en beheren van de contracten wordt verricht tevens door de inkopers van CPO. Dit is ondergebracht bij de subafdeling Value Management. Voor kleine contracten zal de CPO-inkoper een ‘minicontract’ op basis van de algemene inkoopvoorwaarden gebruiken (AIV). Voor grote/specifieke contracten geldt de Master Framework Agreement (MFA).

Nadat het contract met de leverancier is afgerond, wordt de leverancier aangemerkt als een preferred en strategic leverancier. Deze contracten worden vervolgens ingevoerd in Oracle. Dit wordt verricht door het team Masterdatabeheer bij het SCSC. Het team Masterdatabeheer is een onderdeel van de Source to Pay-afdeling bij het SCSC.

De werkzaamheden van Masterdatabeheer bestaan vooral uit:

* Aanmaken en muteren van een leverancier;
* Aanmaken en muteren van artikelen;
* Wijzigen van Vaste Verreken Prijs (VVP).

**4.3.3 Aanvraag**

Wanneer personen binnen KPN een dienst of product willen aanvragen, dan verloopt dit via het bestelsysteem Oracle iProcurement. iProcurement geeft een overzicht van de verschillende leveranciers die door Corporate Procurement Office zijn geselecteerd en waarmee vervolgens contractuele afspraken zijn gemaakt.

Tijdens een orderaanvraag dient de aanvrager te zorgen voor een volledig en correct ingevoerde aanvraag. Via het intranet van KPN is een inkoophandleiding beschikbaar voor de aanvragers van een product of dienst. Deze inkoophandleiding geeft aan dat de volgende punten juist ingevoerd dienen te worden in het systeem:

* Juiste inkoopcategorie;
* Afleveradres;
* Realistische wensdatum van levering;
* Leverancier;
* Offerte.

Bij eventuele wijzingen op de orderaanvraag dient de aanvrager de wijzigingen door te geven.

**4.3.4 Orderbehandeling**

Elke bestelaanvraag (‘Requisition’) die in iProcurement wordt aangemaakt, dient te worden goedgekeurd door de bevoegde lijnmanagers. KPN heeft een Corporate Procuratieregeling gepubliceerd waarin per segment is vastgelegd tot welke bedragen de betreffende managementniveaus binnen dat segment een bestelaanvraag mogen goedkeuren. In bijlage 1 vindt u een uitgetekende versie van het procuratieproces.

Via het intranet van KPN is het document S2P Inrichting Procuratie beschikbaar. In dit document is de procuratieregeling van KPN vastgelegd. In deze procuratieregeling is het volgende gewaarborgd:

* Elke bestelaanvraag van €50.000 of meer dient te worden goedgekeurd door een vierogen-controller.
* Voor bepaalde soorten aanvragen geldt een zogenaamde ‘Functie gebonden procuratie’, waaronder die van Voorraadaanvragen. In dat geval is een verkorte procuratie van toepassing.
* De aanvrager (Preparer) en de goedkeurder (manager) kunnen nooit dezelfde personen zijn. Mocht dat toch het geval zijn, dan wordt de manager van die manager automatisch toegevoegd aan het procuratiepad. Hiermee wordt voorkomen dat één persoon de aanvraag zowel kan indienen als goedkeuren.
* Indien een manager de manager is van meerdere afdelingscodes op het procuratiepad (en hij dus meerdere keren geselecteerd is), hoeft hij maar één keer goed te keuren.

Nadat de bestelaanvraag via het procuratieproces is goedgekeurd, wordt uiteindelijk de aanvraag door Team Orderbehandeling van het Supply Chain Support Center (SCSC) gecontroleerd en omgezet naar een Purchase Order (PO). Deze PO gaat vervolgens naar de leverancier.

Voor projectgerelateerde aanvragen verloopt dit via SSO Financial Project Service (FPS). FPS verzorgt de administratieve ondersteuning van projecten voor alle KPN NL-onderdelen.

Tijdens deze controle wordt gecheckt of het een juiste aanvraag betreft en of deze aanvraag is goedgekeurd via het procuratieproces. De aanvraag heeft dan de status “Approved”.

Nadat de bestelaanvraag is goedgekeurd en is omgezet in PO, dient deze aanvraag te worden goedgekeurd door de Coördinator van het Team Orderbehandeling. Vervolgens toetst de coördinator of deze PO voldoet aan de gestelde eisen. Uiteindelijk, na het goedkeuren van de PO, wordt deze automatisch naar de leverancier verstuurd en ontvangt de aanvrager het PO- nummer.

Het goedkeuren van de PO door de coördinators gebeurt via het systeem Oracle Purchasing.

Als de goederen of diensten daadwerkelijk zijn geleverd, dient dit door de ontvanger van de goederen of diensten te worden gemeld. Dit verloopt via Oracle iProcurement.

**4.3.5 Factuurregistratie**

Naast de PO-facturen zijn er ook directe facturen. Dit zijn de facturen die geen betrekking hebben op een order. Dit zijn vaak kosten die maandelijks worden gefactureerd door de leverancier.

De leverancier stuurt vervolgens de factuur van de betreffende order naar KPN. Deze factuur dient eerst te worden gecontroleerd of ze voldoet aan de gestelde eisen. Inkomende facturen dienen te voldoen aan wettelijke factuureisen. Deze factuureisen staan vermeld in de werkinstructie factuurregistratie:

* Factuurdatum
* Factuur dient uitgereikt te zijn aan “KPN”
* Factuurnummer, opeenvolgend
* Btw
* Op factuur dient een PO-code, een Centercode of contactpersoon KPN te staan
* Leverancier dient in dezelfde opbouw als PO te factureren.

Tevens dient de btw-soort te worden gecontroleerd door het team Factuurregistratie. Hier is een apart controleproces voor ingericht door KPN Corporate Fiscal Affairs. Een uitgetekende versie van dit proces kunt u terugvinden in bijlage 2.

Wanneer de factuur voldoet aan de gestelde eisen, wordt deze ingescand door het Team Factuurregistratie. De factuur wordt vervolgens gematcht aan de Purchase Order (PO). Hierbij wordt de PO gecontroleerd op:

* Status van de PO
* Of de PO is goedgekeurd
* Of het bestelaantal overeenkomt met het aantal goederen op de factuur
* Het factuurbedrag

Als de factuur wordt goedgekeurd, kan Team Factuurregistratie de factuur in het systeem verwerken via Oracle PO-raadpleger. Bij het boeken van de factuur dienen de volgende velden te worden ingevoerd in het systeem:

* factuurnummer
* factuurdatum
* factuurbedrag inclusief btw
* valuta
* datum van het inboeken van de PO
* scandatum van de factuur.
* factuurbedrag exclusief btw
* btw-code
* boekingssleutel: voorbeeld: XXX.48042.4200.0494.1839.X.XXX.0000.0000. Hierbij bestaan de eerste vijf cijfers uit de centercode. Dit is de organisatie binnen KPN waar de kosten op geboekt worden. De volgende vier cijfers staan voor het grootboeknummer waarop wordt geboekt. De vier cijfers daarna staan voor het proces binnen KPN waarop de factuur betrekking heeft. De laatste vier cijfers staan voor de kostensoort van de factuur.

Bij sommige facturen staat deze boekingssleutel vermeld op de factuur. Maar bij een aantal facturen dient deze boekingssleutel te worden opgezocht aan de hand van de leverancier en de omschrijving op de factuur.

**4.3.6 Betaling**

De definitieve betaling van de orders wordt verzorgd door Centrale Betaal Organisatie (CBO). CBO is een onderdeel van het Shared Service Center Accounting (SSCA). Hierbij gaat het vooral om het opstarten en verwerken van de betaalbatches die door het SCSC worden aangeleverd.

De betaaltermijn van KPN is 60 dagen volgens de Algemene Inkoopvoorwaarden. Met veel gecontracteerde leveranciers is in het contract een afwijkende betaaltermijn afgesproken. Facturen worden alleen betaald na ontvangstmelding door de requester (aanvrager). Hierbij geldt de NoPoNoPay-regeling van KPN. Wanneer er geen PO is aangemaakt, wordt er ook niet betaald aan de door CPO vastgestelde PO-plichtige leveranciers.

Wanneer de PO is betaald, wordt deze door CBO afgemeld en wordt de PO aangemeld als betaald.

**4.3.7 Servicedesk**

Servicedesk is een portal die vooral de nazorg van de facturen regelt. Via deze portal kunnen zowel KPN-leveranciers als medewerkers vragen stellen aan de KPN Servicedesk over Purchase Orders, facturen en requisitions (aanvragen). Daarnaast kunnen KPN-medewerkers hier vragen stellen over het bestelsysteem Oracle iProcurement.

Door het gebruik van de KPN Servicedesk-portal wil het SCSC de dienstverlening aan de leveranciers en aan de KPN-medewerkers verbeteren. Dit kan door een betere archivering van vragen en antwoorden, waardoor problemen structureel worden onderkend en samen kunnen worden opgelost.

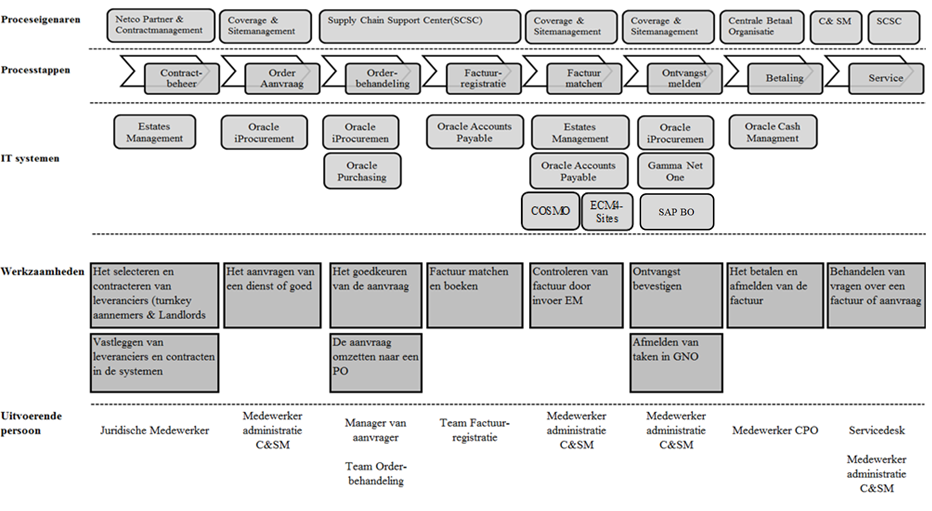
**4.4 Terugblik**

In dit hoofdstuk is het standaard Source to Pay-proces van KPN beschreven. Het standaard Source to Pay-proces onderkent zeven activiteiten in het proces, namelijk: sourcing, contract, aanvraag, orderbehandeling, factuurregistratie, betaling en service. De inkoopactiviteiten worden door verschillende afdelingen uitgevoerd. Uit het fieldonderzoek blijkt dat de inkoopactiviteiten sourcing en contract worden verzorgt door CPO. De focus van dit onderzoek ligt bij het SCSC, dat de stappen orderbehandeling, factuurregistratie en service verricht. In het volgende hoofdstuk wordt het Source to Pay-proces behandeld van Netco Mobile.

**5. Beschrijving Source to Pay-proces voor Netco Mobile**

Het gehele Source to Pay-proces voor Netco Mobile is verdeeld over de afdelingen Supply Chain Support Center (SCSC), Netco Mobile Partner &Contract Management (P&CM) en Netco Mobile Coverage & Site Management (C&SM). In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van het Source to Pay-proces van Netco Mobile beschreven. In paragraaf 5.1 zal het Source to Pay-proces van Netco Mobile worden behandeld door een uitgetekende versie van het proces. In paragraaf 5.2 komt de organisatie van het Source to Pay-proces van Netco Mobile aan bod. De verschillende inkoopactiviteiten worden beschreven in paragraaf 5.3.

**5.1 Uitgetekend proces**

In figuur 10 vindt u een uitgetekende versie van het proces. Een schema van het proces is te vinden op het KPN Intranet. Om het schema een goed beeld te laten geven van het huidige proces is het aangepast, zodat het aansluit op de procesbeschrijving in dit hoofdstuk.

Figuur 10: Uitgetekend proces C&SM. Bron: Intranet van KPN

**5.2 Organisatie Netco**

Dit onderzoek heeft betrekking op het inkoopproces voor de businessunit Netco Mobile. Dit is een businessunit binnen KPN.

Netco Mobile verzorgt alle activiteiten met betrekking tot het bouwen en onderhouden van de mobiele zendmasten van het KPN netwerk. Netco bezit netwerken en IT, en probeert op het juiste moment te investeren in groei en technologie (bijvoorbeeld upgrades van koper, glasvezel en 4G).

Via het intranet van KPN communiceert Netco Mobile haar primaire doelstellingen. Netco Mobile heeft als primaire doelstellingen: zorgen voor de beste klantervaring, onderhouden en bouwen van een hoog kwalitatief netwerk, zorg dragen voor maximaal gebruik van de netwerken en kiezen van de juiste innovaties op het juiste moment.

Naast de standaardleveranciers die worden gecontracteerd door CPO, maakt Netco ook gebruik van eigen leveranciers. Dit zijn voornamelijk de verhuurders van de grond waarop de zendmasten staan en de aannemers die de zendmasten bouwen. Het selecteren en contracteren van deze leveranciers wordt gedaan door Netco Partner & Contract Management.



Figuur 11: Organogram Netco. Bron: Intranet van KPN

In figuur 11 vindt u het organogram van Netco C&SM. Deze is te vinden op het intranet van KPN. Bij Netco Mobile worden veel bestellingen gedaan door Netco Mobile Coverage & Site Management (C&SM). Ook vindt bij Netco Mobile C&SM de goederenontvangst plaats. Tevens vindt bij Netco Mobile C&SM de factuurcontrole en nazorg richting de leverancier plaats.

Om een duidelijk beeld te kijken van het verloop van het Source to Pay-proces van Netco Mobile vindt u in figuur 12 een flowchart van het Source to Pay-proces van Netco Mobile.

Figuur 12: Flowchart Source to Pay-proces Netco Mobile.

**5.3 Inkoopactiviteiten**

Het inkoopproces voor Netco Mobile is verspreid over SCSC, Netco Partner & Contractmanagement en Netco Mobile Coverage & Sitemanagement. In deze paragraaf zal het proces rondom het inkopen, het verwerken van orders en factuurafhandeling betreffende de organisatie van Netco Mobile Coverage worden beschreven.

Het proces kunnen we onderverdelen in de volgende activiteiten:

1. Contractbeheer (Proceseigenaar: P&CM)

2. Orderintake (Proceseigenaar: C&SM)

3. Orderbehandeling (Proceseigenaar: SCSC)

4. Factuurregistratie (Proceseigenaar: SCSC)

5. Factuur matchen (Proceseigenaar: C&SM)

6. Ontvangst melden (Proceseigenaar: C&SM)

7. Taken afmelden GNO (Proceseigenaar: C&SM)

7. Betaling (Proceseigenaar: CBO)

8. Service (Proceseigenaar: C&SM/SCSC)

**5.3.1 Contractbeheer**

Het contractbeheer ligt bij Netco Partner & Contractmanagement (P&CM). Zij zijn verantwoordelijk voor de contracten die worden opgesteld met de Landlord of de leverancier. In deze contracten worden afspraken gemaakt over het factureren van de huur en energiekosten. Netco P&CM is verantwoordelijk voor het contact met de Landlord en het aangaan van overeenkomsten met de Landlord.

Wanneer een contract is aangegaan, wordt dit door de juridisch medewerker ingevoerd in Estates Management (EM). EM is het registratiesysteem van C&SM. In deze applicatie worden alle huur- en energiefacturen van de Landlord geboekt. De contracten die door C&SM met de Landlord zijn afgesloten, worden in EM verwerkt. Hierdoor ontstaan huurlijnen en betaallijnen.

Als een contract is ingevoerd in EM, vindt er nog een tweede controle op de invoer plaats. Dit houdt in dat alle ingevoerde gegevens nogmaals door een andere persoon worden gecontroleerd. Wanneer alles in orde is, wordt er akkoord gegeven en wordt het contract ingevoerd in EM.

Andere gegevens met betrekking tot het aangaan van de overeenkomst met de Landlord worden ingevoerd in ICM4Sites. Dit zijn zaken als ontwerp van de zendmast en de werkelijke contractuele overeenkomst met de Landlord.

Wanneer een Landlord door de juridisch medewerker is aangemaakt in EM, worden de contractgegevens doorgegeven aan het SCSC. Bij het SCSC worden deze leveranciersgegevens door Team Masterdata ingevoerd in Oracle.

**5.3.2 Orderintake**

Vanuit Netco Mobile verlopen alle aanvragen via het administratieve personeel. De bestellijsten, offertes en overige verzoeken voor een bestelling komen binnen via de orderintake mailbox van C&SM. De aanvragen komen van verschillende medewerkers, waaronder Service Level Manager, Contractmanager en Juridisch Medewerker.

C&SM maakt onder andere gebruik van bestellijsten. Deze bestellijsten worden ingevuld door de TurnKey-aannemer en gecontroleerd door de Service Level Manager. Vervolgens zet de SLM deze bestellijst door naar de Order Intake-mailbox. In deze bestellijst staan artikelnummers en producten die C&SM nodig heeft om een site te bouwen of te beheren. In bijlage 3 vindt u een voorbeeld van de bestellijst.

Het maken van een aanvraag voor een bestelling doet C&SM volgens de richtlijnen van het SCSC. Er zijn twee soorten bestellingen:

* Een niet-Catalogus-aanvraag in Oracle Iprocurement;
* Een Catalogus-aanvraag in Oracle Iprocurement.

De meeste bestellingen van C&SM zijn projectbestellingen. Het project komt vanuit Gamma Net One (GNO). GNO is een Projectmodule binnen Oracle. Hierin worden alle projecten binnen Oracle bijgehouden. De projectnummers moeten in de omschrijving en het projectveld worden ingevuld. Tijdens het aanvragen van een bestelling dient er vooral op de volgende punten te worden gelet:

* Requisition
* Omschrijving;
* Projectnummer;
* Taaknummer;
* Kostensoort.

C&SM maakt ook aanvragen zonder projectnummer. Deze aanvragen komen per e-mail binnen met een offerte of met het bestelformulier “formulier aanvraag bestelling niet op project”. Dit formulier wordt door de Service Level Manager/projectleider ingevuld en verzonden naar de Order Intake-mailbox. Een belangrijk verschil tussen een niet- projectaanvraag en een projectaanvraag is dat de velden van het project in Oracle Iprocurement niet ingevuld worden, maar dat er wordt besteld op centercode (afdelingscode).

**5.3.3 Orderbehandeling**

Vrijwel alle orderaanvragen die worden gedaan door Netco Mobile C&SM, hebben betrekking op een project/zendmast. Binnen KPN loopt de projectgerelateerde orderadministratie via SSO Financial Projects Services (FPS). Dus het goedkeuren van deze orderaanvragen wordt voor een deel verzorgd door het SCSC en voor een deel door FPS. Zij zetten de aanvraag om in een Purchase Order (PO).

Voor een orderaanvraag vanuit Netco Mobile C&SM is dezelfde procuratie van toepassing als bij andere aanvragen binnen KPN. Hierbij gaat het om de Corporate Procuratieregeling (deze is ook te vinden in hoofdstuk 4):

* Elke bestelaanvraag van €50.000 of meer dient te worden goedgekeurd door een vierogen-controller.
* Voor bepaalde soorten aanvragen geldt een zogenaamde ‘Functiegebonden procuratie’, waaronder die van Voorraadaanvragen. In dat geval is een verkorte procuratie van toepassing.
* De aanvrager (Preparer) en de goedkeurder (manager) kunnen nooit dezelfde persoon zijn. Mocht dat toch het geval zijn, dan wordt de manager van die manager automatisch toegevoegd aan het procuratiepad. Hiermee wordt voorkomen dat één persoon de aanvraag zowel kan indienen als goedkeuren.
* Indien een manager de manager is van meerdere afdelingscodes op het procuratiepad (en hij dus meerdere keren geselecteerd is), hoeft hij maar één keer goed te keuren.

Deze processtap verloopt volgends het standaard Source to Pay-proces. Deze is te vinden in hoofdstuk 4 van dit onderzoek.

**5.3.4 Factuurregistratie**

De leveranciers, Landlords of aannemers sturen hun facturen op naar KPN. Deze komen uiteindelijk terecht bij het SCSC. De registratie van de facturen verloopt volgens het standaard Source to Pay-proces. Deze is te vinden in hoofdstuk 4 van dit onderzoek.

Bij het team factuurregistratie worden alle directe facturen en PO-facturen behandeld. Directe facturen zijn facturen waarvoor geen aanvraag is gedaan vanuit de afdeling. Voor Netco bestaat dit vooral uit huur en energiekosten.

De PO-facturen zijn facturen waarvoor wel een aanvraag is gedaan volgens de inkoopactiviteiten die eerder zijn te vinden in dit proces. In het geval van Netco hebben de meeste van deze PO-facturen betrekking op de zendmastprojecten.

Bij het inboeken van de facturen wordt gelet op de volgende punten:

* Status van de PO;
* Is de PO goedgekeurd?
* Klopt het bestelaantal?
* Klopt het factuurbedrag?

**5.3.5 Factuur matchen**

Nadat alle facturen inboekt zijn in Oracle, worden de directe facturen ingevoerd in Estates Management (EM) door de administratie van Netco Mobile C&SM. Deze facturen komen via het SCSC in de workload van de supervisor. Deze directe facturen hebben betrekking op de KPN Opstelpunten. Een factuur van een Landlord kan betrekking hebben op de huur, energiekosten en overige kosten van een opstelpunt van de zendmast.

In EM staat een opgegeven bedrag dat in de invoerde contractregels staat. Tijdens het invoeren van de facturen wordt gecontroleerd of het factuurbedrag overeenkomt met de contractregels. Als de gemaakte afspraken goed in EM zijn verwerkt, kan een binnenkomende factuur meteen worden verwerkt. Wanneer een en ander niet overeenkomt, wordt het contract opgezocht in ECM4Sites. Hierbij wordt ECM4Sites gebruikt om de huurovereenkomst te vinden en er achter te komen of een factuur die door de Landlord is verzonden, voldoet aan de contractafspraken. In EM kan het wel eens voorkomen dat daar andere bedragen staan dan die de Landlord factureert.

Wanneer dus wordt geconstateerd dat de contractregels in EM niet overeenkomen met de overeenkomst die staat in ECM4Sites, dienen deze te worden aangepast in EM. Dit dient te worden gedaan door de juridisch medewerker van Netco Contractmanagement. De administratief medewerker licht de juridisch medewerker in dat de contractregels in EM dienen te worden aangepast.

Ook wordt er gebruikgemaakt van het systeem Cosmo. In Cosmo kan worden achterhaald of er facturen van een Landlord zijn verwerkt die voor 1 januari 2012 zijn betaald. Tijdens de migratie is EM gevuld met geregistreerde Cosmo-facturen vanaf 2012. Cosmo was het oude registratiesysteem van C&SM. Cosmo wordt dus nu alleen nog maar gebruikt voor het raadplegen.

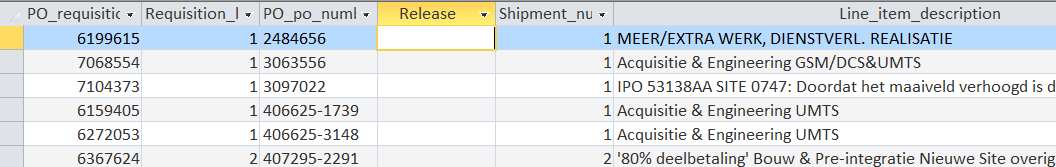
Wanneer het factuurbedrag niet klopt, dient er contact te worden gelegd met de Landlord. Dit gebeurt door de administratief medewerker, juridisch medewerker of Contractmanager.

**5.3.6 Ontvangst melden goederen**

Wanneer de goederen/diensten daadwerkelijk ontvangen zijn, dient dit in Oracle te worden gemeld. Ook dit wordt gedaan door de administratie van Netco C&SM.

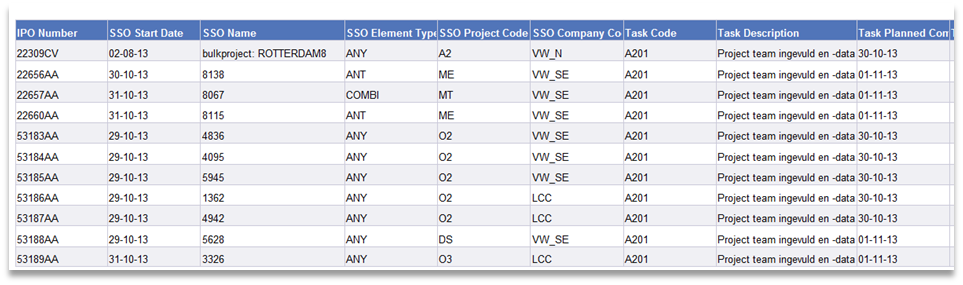
Voor het ontvangst melden van de goederen wordt een aantal rapportages gedraaid. Deze rapportages worden gedraaid in een op maat gemaakte Access tool. De input van deze tool wordt gehaald uit Oracle Purchase Order (PO).

De uiteindelijke rapportage biedt een overzicht van welke Purchase Orders daadwerkelijk ontvangen zijn. Vervolgens wordt door de medewerker van de administratie in Oracle IProcurement ontvangst gemeld. In figuur 13 vindt u een overzicht van de rapportage over waar de PO’s staan die dienen te worden afgemeld in Oracle iProcurement.

Figuur 13: Overzicht ontvangen goederen. Bron: rapportagetool van Netco Mobile C&SM

**5.3.7 Afmelding taken GNO**

Het afmelden van taken in GNO (projectadministratie binnen Oracle) met betrekking tot onder andere het bouwproces van C&SM Site en regie, wordt ook verricht door de administratie van C&SM. In GNO wordt precies bijgehouden in welke fase een project zich bevindt, of welke taak er dient te worden verricht in het project.

Voor het afmelden van de taken dient eerst een rapportage te worden gedraaid in het systeem SAP Business Objects (BO). In dit rapport staan de taken die Orderintake moet oppakken en afhandelen. In figuur 14 vindt u een overzicht van dit rapport.

Figuur 14: Overzicht projecttaken. Bron: rapportagetool van Netco Mobile C&SM

Naast deze rapportage worden ook andere rapportages gebruikt voor het afmelden van taken in GNO. Deze rapportages komen voort uit de Access tool die ook wordt gebruikt voor het ontvangst melden van goederen in Oracle.

Op basis van deze rapportages worden de taken afgemeld in GNO. In GNO wordt de taak als “Completed” aangemerkt, gaat het de volgende fase in, krijgt het een nieuwe taak of het project wordt afgerond.

**5.3.8 Betaling**

Ook bij alle orders/facturen van Netco C&SM heeft de definitieve betaling van de orders plaats bij Centrale Betaling Organisatie (CBO).

Bij Netco C&SM wordt ook de standaardbetaaltermijn van KPN van 60 dagen gehanteerd. Deze wordt gehanteerd tenzij met de gecontracteerde leveranciers in het contract een afwijkende betaaltermijn is afgesproken.

Tijdens de betaling van de facturen van Netco C&SM gelden ook de standaardvoorwaarden van KPN:

- Facturen worden alleen betaald na ontvangstmelding door de requester.

- Hierbij geldt de NoPoNoPay-regeling van KPN. Wanneer er geen PO is aangemaakt, wordt er ook niet betaald aan de door CPO vastgestelde PO-plichtige leveranciers.

Wanneer de PO is betaald, wordt deze door CBO afgemeld en wordt de PO aangemeld als betaald.

**5.3.9 Service**

Wanneer er van de leverancier een vraag is over een bepaalde factuur, wordt dit geregeld via de Landlord Line (LLL). Deze Landlord Line is een Nederlandstalige informatielijn die 24 uur per dag, 7 dagen per week, bereikbaar is. Tevens regelt de Landlord Line schade aan de zendmasten.

De bellers naar de LLL kunnen uiteenlopende functies hebben, zoals:

* Calamiteitendiensten (brandweer, ambulance, politie); met als doel een spoedeisende situatie melden of schade melden.
* Landlord (LL), die een vraag of een opmerking heeft over een factuur; staat van site (gras staat hoog, schade melden enzovoort). Doorgaans zal hij echter gebruikmaken van het rechtstreekse telefoonnummer dat in zijn contract staat of zijn rechtstreekse contactpersoon bellen (Contractmanager)
* Passanten; die een vraag of opmerking hebben over de staat van de site, schade melden of het LLL-nummer gebruiken om een andere melding te doen over KPN- producten/diensten.

De LLL valt nu onder de verantwoordelijkheid van Administratie binnen de afdeling Netco Mobile C&SM.

De administratieve medewerker van Netco Mobile C&SM handelt de factuurvraag van de beller af. Dit kan niet altijd direct via de telefoon plaatshebben, de medewerker kan additionele informatie nodig hebben om de vraag goed te beantwoorden. Doorgaans worden daarom de gegevens van de beller genoteerd en wordt de vraag uitgezocht. Om vervolgens de beller terug te bellen met een passend antwoord.

In de praktijk gaat het hier om gemiddeld vier bellers per dag. 50 % van de bellers heeft een vraag die betrekking heeft op facturen. Overige telefoongesprekken hebben betrekking op een vraag over de zendmast.

Interne vragen over de factuurgegevens en betalingen lopen vaak nog via de Servicedesk SCSC. Hierbij worden vaak vanuit Netco Mobile C&SM vragen gesteld richting de Servicedesk over de status van de order, gegevens van de leverancier en de status van de betaling.

**5.4 Terugblik**

Het Source to Pay-proces van Netco Mobile bestaat uit de inkoopactiviteiten contractbeheer, orderintake, orderbehandeling, factuurregistratie, factuur matchen, ontvangst melden, taken afmelden GNO, betaling en service.

Het contractbeheer ligt bij Netco Mobile P&CM. Zij zijn verantwoordelijk voor de contracten die worden opgesteld met de Landlord of de leverancier. De inkoopactiviteiten orderbehandeling, factuurregistratie en service (intern) worden uitgevoerd door het SCSC. De inkoopactiviteiten orderintake, ontvangst melden, taken afmelden en service (richting leveranciers) worden verricht door Netco Mobile C&SM. De betaling wordt verricht door de CBO.

**6. Risicoanalyse**

In dit hoofdstuk zal er een risicoanalyse plaatshebben op het Source to Pay-proces van Netco Mobile conform de theorie van het COSO-model, zoals te vinden in hoofdstuk 3. Zoals uit de beschrijving van hoofdstuk 5 blijkt, bestaat het Source to Pay-proces van Netco Mobile uit de volgende inkoopactiviteiten:

1. Contractbeheer

2. Orderintake

3. Orderbehandeling

4. Factuurregistratie

5. Factuur matchen

6. Ontvangst melden

7. Taken afmelden GNO

8. Betaling

9. Service

In de verschillende paragrafen worden de risico’s, beheersmaatregelen en benodigde informatie voor het sturen van de beheersmaatregelen beschreven per inkoopactiviteit.

**6.1. Contractbeheer**

**6.1.1 Risico: Invoeren contracten**

***Risicovaststelling***

Bij Netco Mobile C&SM voert een juridisch medewerker de contractgegevens in. Tijdens het invoeren van de contracten kunnen de volgende risico’s voorkomen:

* de onjuiste (huur)bedragen worden ingevoerd.
* het contract is niet ingevoerd in het systeem.

*Oorzaak:*

De contracten worden ingevoerd door Netco P&CM. Het komt dus voor dat de juridisch medewerker bij Netco P&CM het contract foutief invoert. De oorzaak van dit risico kan liggen bij mensen (invoer).

Tevens komt het voor dat een contract niet is toegevoegd aan het systeem. De oorzaak van dit risico kan zijn dat het huidige contract nog in de workload staat of vergeten is in de workload.

*Gevolgen:*

De gevolgen hiervan zijn vooral van invloed op de werkzaamheden van het factuurmatchteam bij Netco C&SM. Zij dienen de facturen te matchen met wat er in EM staat. Het gevolg van de bovenstaande risico’s is dat de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de contractgegevens in het EM-systeem niet in orde zijn.

Tijdens het controleren van de factuurgegevens heeft het factuurmatchteam van Netco C&SM last van de gevolgen van deze risico’s. Doordat gegevens in het EM-systeem niet altijd betrouwbaar zijn, nemen de administratieve werkzaamheden rond het matchen van de factuur veel tijd in beslag. Wanneer het contractbedrag in EM niet overeenkomt met wat er is gefactureerd, dan dient er nog in de systemen ECM4Sites, Cosmo of Oracle te worden gekeken. Kortom, dit zorgt voor veel onnodig extra werk.

*Kans/impact*:

De kans op deze problemen is groot. In de gesprekken met het personeel van het factuurmatchteam van Netco C&SM wordt aangegeven dat het vaak voorkomt dat de factuurbedragen niet overeenkomen met de contractregels in EM. Dit zorgt vooral voor extra werkzaamheden. De impact van het risico qua schade voor Netco Mobile is beperkt. Dit probleem zorgt voor extra werkzaamheden tijdens het behandelen van een factuur. In de risicomatrix is de score te vinden van de kans en de impact. Dit risico heeft een score van 8 (4x2).



Figuur 15: Risicomatrix invoeren contracten.

*Risicobehandeling*

Kijkend naar de risicoscore wordt geadviseerd dat de risico’s dienen te worden beheerst. Het uiteindelijke doel van het beheersen van de risico’s is het verbeteren van de volledigheid, juistheid en tijdigheid van de contractgegevens in het EM-systeem.

*Beheersingsactiviteiten*

De afdeling P&CM wordt verantwoordelijk gehouden voor de volledigheid van contracten in EM. Wanneer het factuurmatchteam erachter komt dat een contract er onjuist in staat, dient dit direct te worden gecommuniceerd richting P&CM.

Het waarborgen van de volledigheid van EM ligt bij P&CM. Zij dienen hiervoor een contractbeheerder aan te stellen. Deze beschikt over gegevens (en ondersteuning van middelen) om snel de interne organisatie te kunnen informeren over de contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen. Als een “Spin in het web” zal de contractbeheerder het contractbeheerproces kunnen ondersteunen. Dit brengt wel extra kosten met zich mee door het aanstellen van deze contactbeheerder. Maar hierdoor worden wel kosten bespaard, doordat het controleren van de facturen minder tijd inneemt.

*Informatie en communicatie*

Het factuurmatchteam van Netco C&SM staat onder leiding van een coördinator. Er dient tussen de coördinator van het factuurmatchteam en de personen die deel uitmaken van het team een wekelijks overleg plaats te hebben waarin de doorlooptijd voor het registreren van facturen wordt besproken. De controle op dit risico en de beheersing van dit risico liggen bij het bijhouden van de gemiddelde doorlooptijd per factuur. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de manager van het factuurmatchteam. De gemiddelde doorlooptijd is een meetpunt voor beoordelen van het onder controle hebben van dit risico.

Wanneer een contract niet juist in EM staat, dient dit te worden bijgehouden door een medewerker van het factuurmatchteam. Er wordt dus een overzicht opgesteld met daarin het aantal foute contractregels. Op basis van dit overzicht kan door de manager van het factuurmatchteam worden bepaald in hoeverre dit probleem nog voorkomt.

Tevens dient de communicatie tussen het factuurmatchteam en de afdeling van de juridische medewerker te worden gewaarborgd. Wanneer een contractregel fout is ingevoerd in het systeem, dient dit direct te worden gecommuniceerd met de juridische medewerker zodat, dit snel en gemakkelijk kan worden hersteld. Hiermee kan men snel zorgen voor verbeteringen van de betrouwbaarheid van het EM-systeem.

**6.1.2 Risico: Incassokosten**

*Risicovaststelling*

SCSC ontvangt verschillende aanmaningen en incassokosten. Dit zorgt voor extra kosten. Sommige facturen zijn helemaal niet binnengekomen bij SCSC. De oorzaken van dit risico liggen verspreid in het proces.

*Oorzaak:*

Vaak komt het voor dat de betreffende factuur niet bekend is bij het SCSC, doordat het factuuradres niet klopt. Tevens komt het voor dat de factuur foutief is ingeboekt. Hierdoor wordt de factuur niet behandeld en ook niet betaald. Dit levert vervolgens aanmaningen op vanuit de leverancier.

*Gevolgen:*   
Incassokosten leiden tot hoge kosten, wat weer invloed heeft op de winstgevendheid van het bedrijf. De winstgevendheid hangt weer samen met de financiële positie van KPN.

In figuur 16 is een overzicht te vinden van de totale incassokosten van de facturen waarbij de factuurdatum valt in het eerste halfjaar van 2013 voor Netco C&SM.

Het totaalbedrag aan incassokosten van de facturen die betrekking hebben op de periode van 1-1-2013 tot en met 30-6-2013, bedraagt ruim € 22.000.



Figuur 16: Overzicht incassokosten.

*Kans/impact:*

Als we kijken naar de kans dat dit voorkomt is dit redelijk. Er is op dit moment nog wel een aantal facturen waarvoor SCSC incasso’s/aanmaningen ontvangt. De impact van dit risico is redelijk. Het incassobedrag in vergelijking met het totale bedrag aan facturen is niet extreem hoog. Het risico tast de winstgevendheid voor een klein deel aan. Maar dit is minimaal. KPN loopt door het niet betalen van facturen ook imagoschade op richting (potentiële) leveranciers.



Figuur 17: Risicomatrix incasso kosten.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd het risico te beheersen. Hierbij dient te worden gestreefd naar een juiste factuurafhandeling. Dit doet SCSC door ervoor te zorgen dat de leverancier de factuur naar het juiste adres stuurt volgens de factuureisen van KPN. Deze factuureisen zijn te vinden in hoofdstuk 4.

*Beheersingsactiviteiten*

Bij verschillende afdelingen van KPN staat het invoeren van reverse billing op de planning. Ook het SCSC heeft het invoeren van reverse billing op de planning staan. Bij reverse billing stelt de afnemer (KPN) de factuur op en geeft de leverancier een akkoord op de factuur. Het toepassen van reverse billing kan voor SCSC verschillende voordelen hebben. Zo wordt handmatige invoer van papieren facturen voorkomen en kan SCSC ervoor zorgen dat het de regie in eigen hand houdt en de factuurcontrole naar de leverancier/Landlord verschuift. Dit wordt echter alleen maar ingevoerd voor directe huurfacturen. Een voorbeeld van een reverse billing-factuur is te vinden in bijlage 4.

Voor de facturen die geen betrekking hebben op de huur, kan er een formatfactuur worden opgesteld die de leveranciers dienen in te vullen en op te sturen naar KPN. Hierbij is het van belang dat dit wordt gecommuniceerd richting de Landlord of de leverancier vanuit Netco P&CM.

*Informatie en communicatie*

Hierbij is de communicatie vanuit Netco Mobile met de leverancier of de Landlord belangrijk. In het geval van reverse billing dient de leverancier/Landlord in te stemmen met de overgang naar reverse billing. Omdat het adres waarnaar de leverancier de factuur stuurt soms niet klopt, dient dit juist te worden gecommuniceerd richting de leverancier. Deze verantwoordelijkheid ligt bij Netco P&CM.

Om deze beheersingsactiviteiten te meten kan er worden gekeken naar het aantal facturen met incasso en aanmaningen. Dit aantal dient te worden verlaagd. Om dit juist te kunnen meten kan de manager van het SCSC voor alle facturen voor Netco C&SM een percentage berekenen van het aantal facturen met incasso en aanmaningen ten opzichte van het totale aantal facturen. De standaard dat vanuit het Source to Pay wordt gehanteerd is 97,5% correcte verwerking van facturen/orders. Dit is dan ook het uitgangspunt waarnaar kan worden gestreefd.

**6.2 Orderbehandeling**

**6.2.2 Risico: Procuratie directe facturen**

*Risicovaststelling*

Wanneer een huur- of energiefactuur binnenkomt bij het SCSC, wordt deze ingeboekt door het team factuurregistratie van het SCSC en doorgezet naar Netco Mobile C&SM. De administratief medewerker bij Netco Mobile C&SM dient het factuurbedrag te controleren, om te zien of dit overeenkomt met wat er is vastgesteld in het contract of wat er werkelijk aan energie is verbruikt. Het controleren hiervan duurt erg lang. Het kan dus voorkomen dat een factuur al wordt betaald, terwijl het factuurbedrag nog niet is goedgekeurd.

*Oorzaak*

Voor de directe facturen van Netco C&SM is geen procuratie aanwezig. Dit wil zeggen dat deze factuur wordt betaald zonder goedkeuring op het factuurbedrag.

*Gevolgen*

KPN hanteert een betaaltermijn van 30 dagen voor alle leveranciers. Wanneer er intern bij KPN tot de conclusie wordt gekomen dat de leverancier een onjuist bedrag heeft gefactureerd, dient de leverancier een nieuwe factuur op te stellen. De factuur dient dus binnen 30 dagen te worden gecontroleerd, anders wordt deze gewoon betaald.

Dit brengt het risico met zich mee dat facturen worden betaald zonder dat ze gecontroleerd zijn en de bedragen niet kloppen.

*Kans/impact*

De kans op dit risico is redelijk, aangezien voor de meeste Landlords een betaaltermijn van 30 dagen geldt. KPN heeft dus in totaal een maand de tijd om de facturen te controleren en te herstellen. Toch kan het voorkomen dat een factuur blijft liggen en uiteindelijk toch betaald wordt. De impact van dit risico is niet erg groot, aangezien het om niet heel hoge afwijkingen op de factuurbedragen gaat.



Figuur 18: Risicomatrix Procuratie directe facturen.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat het risico beheerst wordt. Hierbij dient ervoor te worden gezorgd dat een akkoord dient te komen op de facturen voordat deze betaald worden.

*Beheersmaatregelen*

De inkoopactiviteiten die op dit moment liggen bij Netco C&SM worden geïntegreerd in het S2P-proces van het SCSC. Bij het inrichten van het totale proces kan de manager van het SCSC ervoor kiezen dat de processtap factuurcontrole voor de processtap factuurregistratie komt te liggen. De factuur wordt dan eerst gecontroleerd, voordat deze wordt ingeboekt. Alle facturen voor Netco C&SM dienen dus in een aparte bak gesorteerd te worden. De facturen dienen dus eerst goedgekeurd te worden voordat deze worden geboekt. Dit zorgt er dus voor dat de facturen niet worden betaald zonder controle op de factuur.

Ook biedt reverse billing een oplossing voor dit probleem. Dit zorgt ervoor dat KPN zelf de factuur opstelt en daarmee zelf het door de Landlord te factureren bedrag bepaalt. Dit bedrag bepaalt KPN aan de hand van de contractregels in EM.

*Informatie en communicatie*

Wanneer een factuurbedrag niet klopt, dient er een herstelfactuur te worden opgesteld door de Landlord. Om ervoor te zorgen dat dit snel gebeurt, dient de communicatie met de Landlord goed te verlopen. De Landlord dient gelijk te worden ingelicht wanneer een factuurbedrag niet klopt en dient binnen een aantal dagen een herstelfactuur te versturen.

**6.3 Factuurregistratie**

**6.3.1 Risico: Onjuiste boekingssleutel**

*Risicovaststelling*

Tijdens het inboeken van de facturen worden de facturen vaak niet op de juiste costcenter/boekingssleutel geboekt.

*Oorzaak:*

Bij Factuurregistratie is de werkinstructie, waarin de factuurregistrator kan opzoeken welke boekingssleutel dient te worden gebruikt, niet up-to-date.

Ook gebeurt het dat de leverancier een onduidelijke factuur stuurt en dat er door de medewerkers bij Factuurregistratie niet kan worden herkend om welke factuur het gaat.

*Gevolg:*

Veel werkzaamheden doordat er vervolgens achteraf moet worden uitgezocht of de boekingen wel kloppen en vervolgens correctieboekingen dienen te worden gemaakt om de administratie alsnog kloppend te krijgen. De juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de administratie gaan achteruit.

Vanuit een gebrek met een medewerker van de accounting afdeling van Netco Mobile blijkt dat op dit moment het percentage van het aantal correctieboekingen ten opzichte van het totaal aantal boekingen circa 7,5% bedraagt.

*Kans/impact*

Uit het fieldonderzoek naar de problemen in het proces blijkt dat er vaak nog verkeerd wordt geboekt. Dit heeft tot gevolg dat de juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de administratie achteruitgaan. Ook zorgt het voor extra werkzaamheden door personen op de afdeling Netco C&SM; zij moeten alle boekingen nogmaals nalopen, omdat de huidige manier van boeken niet betrouwbaar is. Het SCSC loopt hierdoor imagoschade op richting Netco. In figuur 19 vindt u de risicomatrix.



Figuur 19: Risicomatrix onjuiste boekingssleutel.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat het risico wordt verminderd/gereduceerd. Er dient dus te worden gestreefd naar het verbeteren van de volledigheid, juistheid en betrouwbaarheid van de boekingen die worden gemaakt voor Netco C&SM.

*Beheersingsactiviteiten*

Ook om dit risico te beheersen dient het SCSC de inkoopactiviteit factuurcontrole voor de inkoopactiviteit factuurregistratie te plaatsen . Dit betekent dat de factuur eerst wordt gecontroleerd voordat deze wordt ingeboekt. Alle facturen voor Netco Mobile dienen dus in een aparte bak gesorteerd te worden. Hierdoor heeft het SCSC alle facturen voor de afdeling Netco Mobile in een aparte bak en het Factuurregistratieteam dient deze facturen vervolgens te boeken op de centercode van Netco C&SM.

Door het invoeren van reverse billing kan KPN met een standaardfactuur werken. Op deze factuur komt standaard de centercode van de afdeling te staan. Hierdoor is de factuur gemakkelijk te herkennen. Ook wanneer de leverancier of de Landlord gebruikmaakt van de formatfactuur, staat de centercode gewoon standaard vermeld op de factuur en kan ook deze gemakkelijk afgelezen worden.

*Informatie en communicatie*

Hierbij is de communicatie met de personen van het team Factuurcontrole belangrijk. Het team Factuurcontrole bestaat uit een aantal personen van het administratieteam van Netco C&SM. In dit team is de kennis aanwezig over de facturen van Netco C&SM. Mocht een factuur onduidelijk zijn, dan kan hierover worden geïnformeerd bij deze personen.

Ook dient er goed gecommuniceerd te worden met de accountingafdeling van Netco. Zij zoeken vaak de boekingen uit en geven de extra boekingen op. Zij kunnen dus aangeven welke facturen structureel fout worden geboekt. Dit dient dus te worden gecommuniceerd naar de teams Factuurregistratie en Factuurcontrole zodat hierop gelet kan worden.

Om de effectiviteit van deze beheersmaatregel te peilen dienen de correctieboekingen als uitgangspunt te worden genomen. Het percentage van het aantal correctieboekingen ten opzichte van het totaal aantal boekingen bedraagt circa 7,5%. De standaard dat vanuit het Source to Pay wordt gehanteerd, is 97,5% procent correcte boekingen. 2,5% correctieboekingen is dus waarnaar het SCSC dient te streven.

**6.3.2 Risico: Opsplitsen btw**

*Risicovaststelling*

Tijdens het inboeken van de facturen kan het voorkomen dat de btw niet juist gesplitst wordt. Het hele factuurbedrag wordt genomen als het bedrag exclusief btw. De btw wordt niet aangegeven.

*Oorzaak:*

De factuur van de leverancier is vaak onduidelijk en er wordt niet goed genoeg gekeken door het personeel van het team Factuurregistratie.

*Gevolg:*

KPN loopt maandelijks geld mis doordat de btw niet wordt teruggevraagd, omdat deze in de kosten is opgenomen. Ook wordt door het personeel bij C&SM hierop nog extra gecontroleerd. Soms is dit bedrag terug te boeken, maar vaak wordt dit niet gedaan. Mede doordat de administratief medewerkers bij Netco Mobile C&SM niet weten wie hierover moet worden aangesproken. Ook door dit risico loopt het SCSC enigszins imagoschade op richting Netco.

*Kans/impact*

De kans dat dit voorkomt is redelijk. Kijkend naar het geheel van facturen dat het factuurregistratieteam doorloopt, komt het niet erg vaak voor dat de btw niet wordt opgesplitst. De schade hierdoor is beperkt. Het gaat niet om extreem grote btw-bedragen die het factuurregistratieteam telkens verkeerd boekt. In figuur 19 vindt u de risicomatrix.



Figuur 19: risicomatrix Opsplitsen btw.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat SCSC het risico vermindert /reduceert. Er dient dus te worden gestreefd naar het verbeteren van de volledigheid, juistheid en betrouwbaarheid van de (btw-)boekingen die worden gemaakt voor Netco Mobile.

*Beheersmaatregelen*

Door het invoeren van reverse billing kan KPN dus zelf de facturen opstellen en zijn er dus geen onduidelijkheden meer in de factuur. De factuur kan automatisch worden ingeboekt en de btw wordt hierbij automatische gelezen.

Ook door het aanbieden van de formatfactuur is de btw gemakkelijk te herkennen. De Landlord of de leverancier kan de factuur invullen en dient het btw-bedrag op te geven. Het btw-bedrag staat vervolgens duidelijk vermeld op de factuur.

*Informatie en communicatie*

Er dient goed gecommuniceerd te worden met de accountingafdeling van Netco. Zij zoeken vaak de boekingen uit. Zij kunnen dus aangeven voor welke facturen de btw structureel fout wordt geboekt. Dit dient dus te worden gecommuniceerd naar het team Factuurregistratie, zodat er op deze facturen kan worden gelet.

Hier kan worden gekeken naar het aantal onjuist geboekte facturen ten opzichte van het aantal juist geboekte facturen. Dit percentage kan als maatstaaf worden gebruikt.

**6.3.3 Risico: Opsplitsen factuurbedragen**

*Risicovaststelling*

De factuur wordt vaak niet opgesplitst in verschillende bedragen, zoals de huur en energie. Wanneer deze gezamenlijk op een factuur voorkomen, worden deze bedragen tijdens het factuurregistratieproces niet gesplitst

*Oorzaak:*

De factuur is vaak nog onduidelijk of er is geen specialistische kennis aanwezig. Hierdoor kan de factuur niet goed worden gelezen door het team Factuurregistratie.

*Gevolg:*

Het zorgt voor veel achteraf uitzoekwerk of de kosten wel juist geboekt zijn. Ook de kosten die achteraf niet worden opgemerkt, zorgen voor een onjuist beeld van de financiële administratie. Ook dit risico brengt de betrouwbaarheid, volledigheid en juistheid van de financiële administratie binnen KPN in gevaar. Ook loopt het SCSC imagoschade op, doordat Netco het idee krijgt dat het binnen het SCSC slecht loopt.

*Kans/impact:*

Het opsplitsen van de factuurbedragen huur en energie gaat redelijk vaak fout. Dit zorgt er vervolgens voor dat de betrouwbaarheid, volledigheid en juistheid van de financiële administratie achteruitgaan. Ook loopt het SCSC hierdoor imagoschade op richting Netco. In figuur 20 is de risicomatrix te vinden.



Figuur 20: Risico matrix opsplitsen factuurbedragen.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat KPN het risico vermindert /reduceert. Er dient dus te worden gestreefd naar het verbeteren van de volledigheid, juistheid en betrouwbaarheid van de boekingen die worden gemaakt voor Netco C&SM.

*Beheersmaatregelen*

Zoals al eerder aangegeven zal de processtap factuurcontrole voor de processtap factuurregistratie komen te liggen. Tijdens deze controle kan de factuur worden gecodeerd door het team Factuurcontrole. De medewerkers van het team Factuurcontrole controleren alleen facturen voor Netco C&SM. Bij deze medewerkers is dus de specialistische kennis aanwezig om de facturen goed te herkennen. Zij kunnen in een factuur dus snel herkennen welk bedrag huur is en welk bedrag btw is.

Door het toepassen van reverse billing voor de huurfacturen worden deze bedragen gesplitst. De huur dient dan nog apart gefactureerd te worden door de Landlord. Bij de formatfactuur die dient te worden aangeboden aan de leverancier, kan de leverancier gemakkelijk de huur en eventuele energiekosten invullen.

*Informatie en Communicatie*

Ook bij deze maatregel is de communicatie met de personen van het team Factuurcontrole belangrijk. In dit team is de kennis aanwezig van de inkomende facturen voor Netco C&SM. Mocht een factuur onduidelijk zijn, dan kan dit geïnformeerd worden bij dit team.

Er dient tevens goed te worden gecommuniceerd met de accountingafdeling van Netco. Zij zoeken vaak de boekingen uit en geven de extra boekingen op. Zij kunnen dus aangeven welke facturen structureel op de foute kostensoorten worden geboekt. Dit dient dus te worden gecommuniceerd naar het team Factuurregistratie, zodat hierop kan worden gelet.

Om de prestaties van de processtap factuurregistratie te peilen dienen de correctieboekingen als uitgangspunt te worden genomen. Het percentage van het aantal correctieboekingen ten opzichte van het totaal aantal boekingen bedraagt circa 7,5%. De standaard dat vanuit het Source to Pay wordt gehanteerd, is 97,5% procent correcte boekingen. 2,5% correctieboekingen is dus waarnaar het SCSC dient te streven.

**6.4 Factuurmatching**

**6.4.1 Risico: Controleren facturen**

*Risicovaststelling*

Wanneer KPN een huurfactuur van de Landlords ontvangt, controleert Netco Mobile C&SM of dit factuurbedrag wel overeenkomt met wat er is afgesproken in het contract. Het controleren van de facturen/factuurbedragen vergt veel tijd.

*Oorzaak:*

Het controleren van de factuur gebeurt in verschillende systemen. In EM staan de contractregels waarmee Netco Mobile C&SM de factuurbedragen controleert. Als dit niet klopt, wordt er gekeken in ECM4Sites. Hierin staat het werkelijke contract. Wanneer de leverancier voor meerdere perioden factureert, wordt gekeken in Cosmo (Oudere versie van EM) en Oracle R11 & R12. Dit zijn dus veel systemen, waardoor het veel tijd inneemt.

*Gevolg:*

De organisatie is niet efficiënt bezig en het kost veel tijd en mankracht. Het kan ervoor zorgen dat de Landlord langer dan gewenst moet wachten op de betaling. Dit zorgt weer voor imagoschade richting de Landlord en voor een ontevreden Landlord.

*Kans/impact:*

Bij veel facturen komt het voor dat het veel tijd in beslag neemt. Dit risico is dus groot. De impact hiervan is redelijk. Het zorgt ervoor dat de personen die factuurcontrole uitvoeren er lang mee bezig zijn. Ook zal het voor ontevredenheid bij de leverancier zorgen, doordat deze langer op de betaling moet wachten.

Figuur 21: Risicomatrix controleren facturen.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat KPN het risico vermindert /reduceert. Hierbij dient KPN te streven naar efficiëntie van de controle van de huurfacturen.

*Beheersmaatregelen*

P&CM wordt verantwoordelijk gesteld voor het vullen van EM. In EM is het mogelijk om per contract een bijlage in te voeren. Men kan dus het werkelijke contract als bijlage invoeren in het systeem. Hierdoor vervalt het systeem ECM4Sites.

Reverse billing zal ervoor zorgen dat de controle op de huurfacturen niet meer nodig is. Het factuurbedrag wordt dan door KPN zelf ingevuld aan de hand van de contractregels.

*Informatie en communicatie*

In dit geval is de communicatie met P&CM erg belangrijk. Wanneer Netco C&SM merkt dat een aantal contractregels niet goed staat, dient dit direct te worden gemeld aan P&CM.

**6.5 Goederenontvangst**

**6.5.1 Risico: Access tool werkt niet naar behoren**

*Risicovaststelling*

De goederenontvangst wordt gedaan op basis van een rapportage die wordt gedraaid vanuit een Access tool. Het komt soms voor dat deze Access tool foutmeldingen geeft. Deze foutmeldingen worden vervolgens verholpen door de persoon die de tool heeft gemaakt. Deze persoon is binnen de afdeling de enige persoon die kennis heeft van de betreffende tool.

*Oorzaak*

Er is binnen Netco Mobile maar één administratief medewerker die kennis heeft van de werking van de betreffende tool. Er ook geen duidelijk technische beschrijving van de werking van de tool

*Gevolgen*

Wanneer de tool niet goed werkt, kunnen de bestellingen niet gereed gemeld worden en worden de orders dus niet goedgekeurd. Zo kan er ook niet worden betaald aan de leveranciers.

*Kans/impact*

Dit zal niet vaak voorkomen, aangezien men op dit moment nog weet wie er verantwoordelijk is voor de tool en deze persoon nog werkzaam is binnen de afdeling. De impact van dit risico is groot, aangezien de leveranciers niet kunnen worden betaald. In figuur 22 vindt u de risicomatrix.

Figuur 22: Risicomatrix Access tool.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat men het risico vermindert/reduceert. Hierbij dient men continuïteit van de Access tool die wordt gebruikt voor het gereed melden van de goederen, te waarborgen.

*Beheersmaatregelen*

Er dient een technische beschrijving te worden gemaakt van de Access tool. In deze technische beschrijving dient de werking van de tool te worden vastgelegd.

*Communicatie en informatie*

Er dient een contactpersoon te zijn die kennis heeft van Access. Wanneer het fout gaat, dient deze persoon bereikbaar te zijn om problemen op te lossen.

**6.7 Service**

**6.7.1 Risico: Bureaucratie**

*Risicovaststelling*

Op dit moment is er nu tussen de twee afdelingen geen goede communicatie. Er is niet goed duidelijk welke persoon nu verantwoordelijk is. Wanneer er intern of door een Landlord een klacht binnenkomt, weet medewerker van Netco Mobile niet bij men moet zijn om dit probleem structureel te verhelpen.

*Oorzaak*

Het inkoopproces voor Netco is verdeeld over de afdelingen Netco C&SM en Supply Chain Support Center. Dit is dus niet gecentraliseerd binnen één afdeling.

*Gevolg*

Het inkoopproces loopt niet efficiënt en er is geen duidelijk plaatje van het gehele proces bij de afdelingen. Dit is tevens in strijd met de kernwaarde van KPN: “Eenvoud”. Er is dus binnen KPN niet precies duidelijk wie nu precies wat doet.

*Kans/impact*

Binnen KPN komt het wel vaak voor dat een medewerker van een bepaalde afdeling niet precies weet richting wie er moet worden gecommuniceerd om bepaalde structurele problemen op te lossen. De impact hiervan verschilt per probleem. Soms belt een Landlord met een klacht over de betaling. De medewerkers zetten deze vragen vaak door naar de Servicedesk van het SCSC zonder zelf inhoudelijke kennis te hebben van waar dit nou fout gaat. Dit zorgt er vaak voor dat de Landlord moet wachten op een respons en ongeduldig wordt. In dit geval schaadt dit het imago van KPN richting de leveranciers. In figuur 23 kunt u de risicomatrix vinden.



Figuur 23: Risicomatrix bureaucratie.

*Risicobehandeling*

Gelet op de risicoscore wordt geadviseerd dat men het risico vermindert /reduceert. Het SCSC dient dus maatregelen te nemen met betrekking tot het proces dat de nazorg verzorgt.

*Beheersactiviteiten*

Om dit risico binnen het proces te reduceren dient men de Landlord Line onder te brengen bij de Servicedesk van het SCSC. Bij de Servicedesk hebben de medewerkers de kennis van het proces en kennen de medewerkers precies de activiteiten die een Purchase Order of factuur binnen het proces doorloopt. Bij het implementeren van dit proces dient er wel op te worden gelet dat de persoon die verantwoordelijk is voor de Landlord Line nog wel enigszins inhoudelijke kennis heeft van de processen van Netco en ook contact heeft met de Netco-organisatie om bepaalde vragen die betrekking hebben op de zendmast gemakkelijk te kunnen doorspelen. In eerste instantie zal dit een van de personen zijn die deel uitmaken van het team Administratie bij Netco C&SM. Deze persoon zal worden ondergebracht bij de Servicedesk.

*Informatie en communicatie*

Bij de integratie van de Landlord Line in het Servicedeskteam dient erop te worden gelet dat een goede communicatie met Netco behouden blijft. Het Servicedeskteam dient op de hoogte te zijn van wie er moet worden aangesproken bij vragen of klachten over bijvoorbeeld de zendmast.

Om dit proces te beoordelen zou de tevredenheid van de leverancier, Landlord of collega kunnen worden beoordeeld. De tevredenheid over het SCSC wordt op dit moment al gemeten met behulp van de NPS (Net Promotor Score). De NPS is een eenvoudig meetinstrument om met één enkele vraag klanttevredenheid te meten. Het SCSC zou de NPS ook kunnen toepassen op de personen die gebruikmaken van de Landlord Line om de kwaliteit van dit proces te meten.

**6.8 Terugblik**

In hoofdstuk 6 zijn de risico’s naar voren gekomen. De belangrijkste risico’s die zijn gevonden en dienen te worden beheerst, zien er als volgt uit:

* Bij het invoeren van de contracten met de Landlords komt het voor dat een juridisch medewerker de contractgegevens niet of onjuist invoert in het EM-systeem.
* Tijdens het inboeken van de facturen worden de facturen vaak niet op de juiste costcenter/boekingssleutel geboekt, kan het voorkomen dat de btw niet juist wordt gesplitst of wordt de factuur niet opgesplitst in verschillende bedragen. Zoals de huur en energiekosten.
* Wanneer er intern of van een Landlord een klacht binnenkomt, weet de persoon met de klacht niet bij wie hij terecht moet om dit probleem structureel te verhelpen.
* Het controleren van de huur- of energiefacturen neemt te veel tijd in beslag.

Om deze risico’s te beheersen zijn de volgende beheersmaatregels opgesteld:

* De afdeling P&CM wordt verantwoordelijk gehouden voor de volledigheid van contracten in EM.
* Het verbeteren van de manier van factureren door de leverancier. Hierbij kan men gebruikmaken van reverse billing en het beschikbaar stellen van een formatfactuur die de leverancier dient in te vullen.
* Het plaatsen van de processtap factuurcontrole voor de processtap factuurregistratie. De facturen worden dan eerst gecontroleerd voordat ze worden ingeboekt.

**7. Conclusie en aanbevelingen**

Tijdens dit onderzoek is onderzocht: Wat zijn de risico’s in het Source to Pay-proces van Netco Mobile en hoe kunnen deze worden beheerst? Het doel is een analyse te maken van de risico’s en deze te reduceren om te zorgen voor een verbetering van het Source to Pay-proces van Netco Mobile.

De onderzoeksvraag wordt met behulp van de volgende deelvragen beantwoord:

* 1. Hoe ziet het inkoopproces eruit volgens de theorie?
* 2. Hoe kunnen risico’s worden geïnventariseerd, geanalyseerd en beheerst volgens het COSO-model?
* 3. Wat is KPN?
* 4. Hoe ziet het standaard Source to Pay-proces van KPN, verricht door het SCSC, eruit?
* 5. Hoe ziet het huidige Source to Pay-proces van Netco Mobile eruit?
* 6. Wat zijn de risico’s binnen het proces en waar bevinden deze zich?
* 7. Hoe kunnen de gevonden risico’s worden beheerst?

Het inkoopproces heeft volgens de theorie van A.J. van Weele (2005) zes inkoopactiviteiten. Deze zes activiteiten zijn specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. Tijdens de processtap ‘selecteren’ wordt de leverancier gekozen die het best in staat is om aan de gestelde eisen te voldoen. Vervolgens wordt er een contract opgesteld in overeenkomst met de leverancier en kunnen er producten worden besteld.

Het COSO-model bestaat uit de volgende componenten: interne omgeving, doelbepaling, identificatie van gebeurtenissen, risicovaststelling, risicobehandeling, beheersingsactiviteiten en informatie & communicatie. Door deze componenten door te lopen kunnen risico’s worden geïnventariseerd en geanalyseerd.

KPN biedt verschillende diensten aan op het gebied van telecommunicatie. KPN verzorgt onder andere vaste en mobiele telefonie, televisie en internet.

Het Source to Pay-proces onderkent de volgende activiteiten: sourcing, contractbeheer, aanvraag, orderbehandeling, factuurregistratie, betaling en service. De activiteiten sourcing en contractbeheer worden uitgevoerd door de afdeling Corporate Procurement Office (CPO). De inkoopactiviteiten orderbehandeling, factuurregistratie en service worden uitgevoerd door het Supply Chain Support Center. De betaling wordt verricht door de Centrale Betaal Organisatie (CBO)

Het inkoopproces van Netco Mobile C&SM bestaat uit de activiteiten contractbeheer, orderintake, orderbehandeling, factuurregistratie, factuur matchen, ontvangst melden, taken afmelden, betaling en service. Het contractbeheer ligt bij Netco Partner & Contractmanagement (P&CM). Zij zijn verantwoordelijk voor de contracten die worden opgesteld met de Landlord of de leverancier. De inkoopactiviteiten orderbehandeling, factuurregistratie en service (intern) worden uitgevoerd door het Supply Chain Support Center.

De inkoopactiviteiten orderintake, ontvangst melden, taken afmelden en service (richting leveranciers) worden verricht door Netco Mobile C&SM. De betaling wordt verricht door de Centrale Betaal Organisatie (CBO).

Door de componenten van het COSO-model door te lopen zijn de risico’s in het Source to Pay-proces van Netco Mobile naar voren gekomen.

Hierbij zijn de volgende risico’s naar voren gekomen:

* Bij het invoeren van de contracten met de Landlords komt het voor dat een juridisch medewerker de contractgegevens niet of onjuist invoert in het EM-systeem.
* Het controleren van de huur- of energiefacturen neemt te veel tijd in beslag.
* KPN ontvangt verschillende aanmaningen en incassokosten. Dit zorgt voor flink wat incassokosten voor KPN.
* Tijdens het inboeken van de facturen worden de facturen vaak niet op de juiste costcenter/boekingssleutel geboekt.
* Tijdens het inboeken van de facturen kan het voorkomen dat de btw niet juist gesplitst wordt.
* De factuur wordt vaak niet opgesplitst in verschillende bedragen. Zoals de huur en energie. Wanneer deze gezamenlijk op een factuur voorkomen, worden deze bedragen tijdens het factuurregistratieproces niet gesplitst.
* Wanneer er intern of van een Landlord een klacht binnenkomt, weet de persoon met de klacht niet bij wie hij terecht moet om dit probleem structureel te verhelpen.

Om deze risico’s te reduceren en tot aanbevelingen te komen zijn er met procesverantwoordelijken en personen die werkzaam zijn binnen het proces, gesprekken geweest over mogelijke oplossingen. Ook zijn er literaire artikelen geraadpleegd over innovaties binnen het inkoopproces om te kijken naar verbeteringen binnen het inkoopproces.

Om de kwaliteit van het Source to Pay-proces van Netco Mobile te waarborgen dienen de volgende maatregelen te worden genomen:

* De afdeling P&CM wordt verantwoordelijk gehouden voor de volledigheid van contracten in EM.
* Het verbeteren van de manier van factureren door de leverancier. Hierbij kan met gebruikmaken van reverse billing en het beschikbaar stellen van een formatfactuur die de leverancier dient in te vullen.
* Het plaatsen van de processtap factuurcontrole voor de processtap factuurregistratie. De facturen worden dan eerst gecontroleerd voordat ze worden ingeboekt.
* Er dient een technische beschrijving te worden opgesteld van de tool die wordt gebruikt voor het gereed melden van goederen.
* Om voor efficiëntie te zorgen kan het Landlord Line-proces worden ondergebracht bij de Servicedesk van het SCSC.
* De communicatie met Netco Mobile dient goed te worden gewaarborgd om ervoor te zorgen dat eventuele problemen gemakkelijk kunnen worden opgelost.

**8. Implementatie**

Na het verrichten van dit onderzoek zijn de aanbevelingen besproken met de manager van het Source to Pay-proces. De activiteiten van Netco Mobile C&SM zijn overgeplaatst naar een apart team binnen het SCSC. Op basis van de aanbevelingen zijn de volgende acties ondernomen.

Er is op dit moment nauw contact tussen de afdeling Netco Mobile Partner & Contract Management en het SCSC om de volledigheid van contracten in EM te waarborgen. Er worden maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat Netco P&CM verantwoordelijk wordt gesteld voor een juiste invoer van de contracten.

Op dit moment worden de directe facturen voor Netco Mobile eerst gecontroleerd en worden de bedragen ingevoerd in EM voordat de facturen daadwerkelijk worden ingeboekt in Oracle.

Ook staat er op de planning om het Landlord Line-proces onder te brengen bij de Servicedesk van het SCSC. Maar door de specifieke kennis die nodig is om bepaalde vragen van Landlords te beantwoorden, wordt het Landlord-proces op dit moment nog verricht door een apart team binnen het SCSC.

Ook wordt gekeken of er een technische beschrijving kan worden gemaakt van de tool die wordt gebruikt voor het gereed melden van goederen. Dit ziet de manager van het SCSC wel als noodzakelijk, aangezien het personeel dat het gereed melden van de goederen verzorgt, op dit moment de tool binnen het SCSC dagelijks gebruikt.

Om voor een juiste communicatie met Netco Mobile te zorgen is er een afstudeerder aangesteld die onderzoek doet naar de mogelijkheden van het implementeren van systemen voor het beantwoorden van zowel vragen van Netco Mobile als vragen van de Landlords.

**8.1 Gewenste situatie**

Als we nu kijken naar de gewenste situatie van het inkoop proces voor Netco Mobile dan is deze te vinden in figuur 24. De schematische weergave van de gewenste situatie is gebaseerd op de schematische weergaves in de hoofdstukken 4 en 5.

Figuur 24: Gewenste situatie inkoopproces Netco mobile

**Literatuurlijst**

Beerten, G. & Van Loocke, T. (2010) *Interne Controle in de Praktijk..*

Burt, D. N., Dobler, D. W., & Starling, S. L. (2003). *World class supply management: The key to supply chain management*

Jans, E.O.J. & van den Oever, J. (2007). *Grondslagen Administratie Organisatie. Deel B:*

*processen en systemen.*

Meeteren, M. van & Stijfs, A. (2003) *Purchase to Pay*

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren.*

Putters, M. (2009). *Selfbilling biedt efficiencyvoordelen.*

Spoor, L.L. (2013). *COSO Enterprise Risk Management Framework: De nieuwe standaard voor Risicomanagement.*

Stalenhoef, C.M.J. (2010). *Q&A Inkoop – Procurement.*

Stalenhoef, C.M.J. (2010) *Inkoop – Procurement. Het Inkoopproces.*

Stone, P.W. (2002) *Popping the (PICO) question in research and evidence-based practice.*

Weele, A.J. van (2005). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse,*

*strategie, planning en praktijk.* Kluwer, Alphen aan de Rijn

Wijk, J. van (2010). *Succesvol afstuderen: praktijkgericht onderzoek in het HBO.*

Versteeg, G. (2004). *Shared Service Center en de inkoopfunctie.*

**Internet:**

<http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/het-bedrijf/kpn.htm>

<http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/het-bedrijf/bestuur/Executive-Committee.htm>

<http://www.cebma.org/frequently-asked-questions/what-is-a-picoc/>

<http://nl.wikipedia.org/wiki/COSO>

<http://www.expand.nl/hr-weblog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>

[http://www.ingovernment.nl/blog/vier-activiteiten-je-grip-op-een-bedrijfsproces-beoordelen](http://www.ingovernment.nl/blog/vier-stappen-je-grip-op-een-bedrijfsproces-beoordelen)

**Bijlage 1: Flowchart procuratieproces**

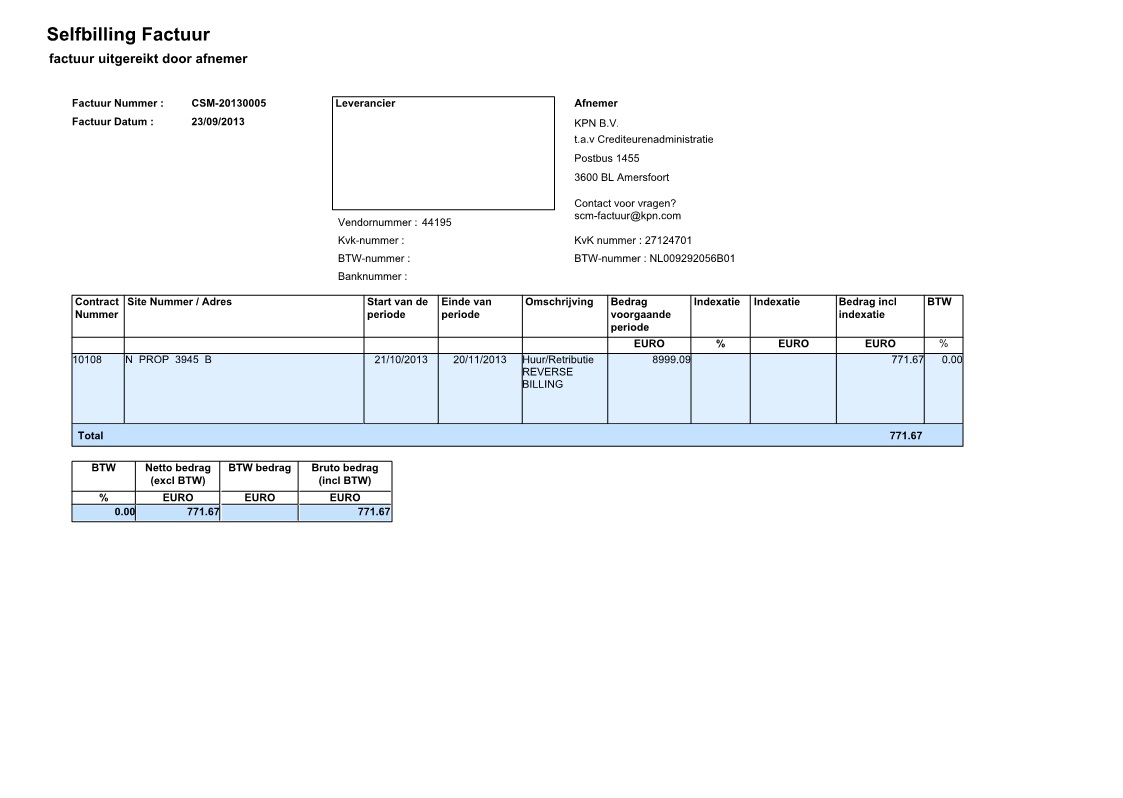


**Bijlage 2: Proces bepalen BTW**



**Bijlage 3: Bestellijst C&SM**

**Bijlage 4: Reverse billing factuur**



**Bijlage 5: Begrippenlijst**

C **C&SM:** Contract & Sitemanagement is een afdeling binnen Netco mobile die de planning en administratie omtrent de mobiele zendmasten van KPN.

**CBO:** Centrale Betaal Organisatie verrichte de betaling van de facturen voor KPN.

**CPO:** Corporate Procurement Office verricht het selecteren en het contracteren van leveranciers.

**COSO:** Het COSO model wordt gebruikt voor het inrichten van de risicoanalyse van het proces.

E **EM:** Estates Management is het registratiesysteem van C&SM en worden alle huur en energiefacturen van de landlord geboekt.

G **GNO**: Gamma Net One is een Projectmodule binnen Oracle. Hierin worden alle Projecten binnen Oracle bijgehouden.

L **Landlord:** Landlord verhuurt het stuk grond waar de zendmasten van KPN opstaan.

**Leveranciers Strategic:** Grote leveranciers met strategische impact op KPN.

**Leveranciers Approved:** Middelgrote en kleinere leveranciers waarmee KPN zaken doet onder algemene voorwaarden.

**LLL:** Wanneer er een vraag is van de leverancier over een bepaalde factuur, wordt dit geregeld via de Landlord Line.

M **Masterdatabeheer:** Masterdatabeheer voert de contracten in, in Oracle.

N **Netco Mobile:** Netco Mobile is een onderdeel van KPN en verzorgt alle activiteiten (opbouw, onderhoud, planning en administratie) die betrekking hebben op de mobiele zendmasten van KPN.

O **Oracle:** KPN NL werkt met een ERP Systeem. KPN maakt gebruik van de modules Purchase Ordering, Accounts Payable, Inventory en voor de administratie de General Ledger module.

**Orderdesk:** Orderdesk verzorgt de behandeling van een aanvraag van een product of dienst.

P **PICOC:** De PICOC methode is een methode die gebruikt wordt voor het afbakenen van een probleemstelling.

**Procurement Policy:** De Procurement Policy is een inkoophandeling die KPN gebruikt bij het selecteren en inkopen van goederen.

**P&CM:** Partner & Contractmanagement is een afdeling binnen Netco. Zij zijn verantwoordelijk voor het contract met Landlord.

R **Reverse Billing:** Bij reverse billing stelt de afnemer de factuur op en leeft de leverancier een akkoord op de factuur.

S **SCSC:** Het Supply Chain Support Center verzorgt nagenoeg alle operationele inkoop- en logistieke planningsactiviteiten voor KPN NL.

**Servicedesk:** Servicedesk krijgt veel vragen binnen met betrekking tot de facturen. Zij verwijzen de personen door of beantwoorden de vragen.

**Sourcing:** Sourcing kan worden omschreven als het selecteren van toeleveranciers.

**SSO:** Het Shared Service Organisatie ondersteunt het management op actieve wijze en voert verbeteringen door in de Business met behulp van Best In Class informatie- en transactionele diensten aan alle KPN entiteiten.

**S2P:** Het inkoopproces van KPN verzorgt alles vanaf het aanvragen van de order tot en met de betaling van de order. Dit wordt ook wel het Source to Pay proces genoemd.

**Bijlage 6 : PICOC**

Voor het uitvoeren van het onderzoek is het noodzakelijk dat de probleemstelling goed gedefinieerd dient te worden. Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de PICOC methode. PICOC is volgens Stone, P.W. (2002) een methode die wordt gebruikt om de vijf elementen van een doorzoekbare vraag beschrijven. " PICOC " staat voor:

* **P**opulatie; Wie?
* **I**ntervention; wat of hoe?
* **C**omparison; In vergelijking met wat?
* **O**utcome; Wat probeer je te bereiken / verbeteren?
* **C**ontext; Wat is de omgeving?

Wanneer de probleemstelling met behulp van de PICOC-structuur is gedefinieerd, kan er vervolgens bepaald worden wat voor soort probleemstelling het hier betreft​​. Vanuit de probleemstelling kunnen de deelvragen worden uitgewerkt. Vervolgens kan er bepaald worden welk soort onderzoek de beste oplossing zou kunnen geven.

**Populatie**

De populatie zijn de personen die deel uitmaken van of belang hebben bij het onderzoek. De populatie bestaat uit:

* De medewerkers, coördinatoren en managers die verschillende problemen ondervinden in het proces.
* De leveranciers/crediteuren van Netco Mobile.
* Alle stakeholders van KPN.

***Medewerkers***

*Supply Chain Support Center*

Bij het SCSC zijn totaal 37 medewerkers actief onder leiding van de manager van het Source to Pay proces. De medewerkers van het SCSC houden zich bezig met een aantal inkoopactiviteiten binnen Source to Pay proces. Deze medewerkers zijn onderverdeeld in verschillende teams met verschillende werkzaamheden die ieder een stap binnen het Source to Pay proces verzorgen.

Team Masterdata.

Team Masterdata verzorgt de registratie van alle gegevens van de leveranciers en producten. Dit zijn gegevens zoals bankrekeningnummer van de leverancier, factuuradres en betaaltermijn.

Team Orderdesk

Het Team Orderdesk verzorgt de behandeling van een aanvraag van een product of dienst. Hier wordt er gecheckt of de aanvraag is goedgekeurd en zet de orderbehandelaar deze om in een Purchase Order (PO).

Team Factuurregistratie

Het team factuurregistratie beoordeelt alle facturen en boekt deze facturen in het systeem Oracle. Bij het team factuurregistratie heeft de factuurregistrator vooral last van onduidelijke facturen. De facturen die men ontvangt zijn vaak niet duidelijk en er kan niet gemakkelijk worden afgelezen waar de factuur betrekking op heeft. Ook ontvangt het team Factuurregistratie een aantal facturen niet doordat er naar een onjuist factuuradres wordt gefactureerd door de leverancier.

Team Servicedesk

Team Servicedesk krijgt veel vragen binnen met betrekking tot de facturen. Zij verwijzen de personen door of beantwoorden de vragen, doordat er veel fouten in de facturen zitten.

*Netco Mobile Coverage & Sitemanagement*

Binnen Netco C&SM zijn in totaal zes personen die de huidige werkzaamheden uitvoeren. Deze werkzaamheden zullen verplaatst worden naar het SCSC.

Er bestaat een zorg binnen Netco C&SM ten aanzien van de kwaliteit van de werkzaamheden die worden uitgevoerd door SCSC ten behoeve van de huidige taken die nog bij Netco C&SM worden uitgevoerd. Er moeten veel correcties worden uitgevoerd op werkzaamheden die SCSC heeft verricht. De zorg bestaat dat de kwaliteit verder achteruit gaat na de overdracht**.**

Zo wordt er tijdens de maand- en jaarafsluiting verschillende foutieve boekingen gevonden door het administratieve personeel. Voor deze foutieve boekingen dienen maandelijks correctieboekingen te worden verricht. Dit zorgt voor veel extra uitzoekwerk en correctiewerk bij het administratieve personeel.

Contractmanagement is verantwoordelijk voor het contact met de Land Lord (Leverancier). Hier heeft de contractmanager regelmatig te maken met klachten van de leverancier die betrekking hebben op de betaling. Dit verloopt dan vervolgens weer via het SCSC. Het SCSC dient ervoor te zorgen dat de betaling alsnog kan worden gedaan.

Een onderwerp dat volgens het administratieve personeel aandacht behoeft, is het incassoproces. C&SM ervaart dat incasso’s regelmatig blijven liggen en in een aantal gevallen onterecht worden betaald.

***Leveranciers***

De leveranciers van Netco C&SM hebben ook zeker baat bij het huidige probleem. Doordat het huidige proces niet goed loopt komt het voor dat de leveranciers hun betaling niet op tijd ontvangen. De leverancier moet dan een aantal dagen/weken wachten op de betaling. Dit kan bij de leverancier zorgen voor cashflowproblemen.

***Stakeholders***

Binnen het huidige onderzoek kunnen verschillende Stakeholders onderkend worden. Dit zijn onder andere: de aandeelhouders van KPN, de directie van KPN, Klanten van KPN en de Nederlandse mobiele consument.

De aandeelhouders en directie hebben indirect te maken met dit probleem. Wanneer het Source to Pay proces niet naar behoren loopt kan dit de financiële positie van KPN aantasten en kan het zelfs de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen. Wanneer het inkoopproces niet naar behoren werkt kan dit voor de volgende problemen zorgen zoals cashflowproblemen en extra, vaak onnodige, kosten.

Tevens kan dit probleem zorgen voor imagoschade van KPN richting de buitenwereld. Wanneer KPN wordt gezien als een organisatie die vaak de leverancier niet op tijd betaald, zorgt dit voor een aantasting van imago van KPN richting (potentiële) leveranciers.

Wanneer de Landlord (leverancier) niet betaald krijgt kan het zich voordoen dat de leverancier stopt met het verhuren/energie leveren aan de zendmast. Zo kan het gebeuren dat het mobiele netwerk in bepaalde gebieden niet meer werkt. Aangezien andere providers ook via het netwerk van KPN lopen (via Site Sharing) kunnen dus niet alleen de klanten van KPN hier last van hebben maar elke Nederlandse mobiele consument.

**Intervention**

Vanuit het SCSC en vanuit Netco C&SM ondervindt men op dit moment een aantal problemen hoe het huidige proces op dit moment loopt.

***Incasso kosten***

**Probleem**: Ontvangsten van verschillende aanmaningen & incassokosten.

**Oorzaak**: Factuur niet bekend bij KPN doordat het factuuradres niet klopt. Hierdoor wordt de factuur niet behandeld en ook niet betaald. Dit levert vervolgens aanmaningen op vanuit de leverancier.

***Onjuiste boekingssleutel***

**Probleem**: Tijdens het inboeken van de facturen worden de facturen vaak niet op de juiste costcenter/boekingssleutel geboekt.

**Oorzaak**: Bij Factuurregistratie is de werkinstructie, waarin kan opgezocht kan worden welke boekingssleutel gebruikt dient te worden, niet up to date. Ook kan het zijn dat de leverancier een onduidelijke factuur stuurt en dat er door de medewerkers bij Factuurregistratie niet herkend kan worden om welke factuur het gaat en wordt de factuur niet goed herkend door Factuurregistratie betreffende de facturen naar de afdeling. Hierdoor wordt de lijn korter en zorgt dit voor verbetering in de communicatie.

***Controleren facturen***

**Probleem**: Het controleren van de facturen/factuurbedragen vergt veel tijd.

**Oorzaak**: Het controleren van de factuur gebeurd in verschillende systemen.

***Bureaucratie***

**Probleem**: Op dit moment is er tussen de afdelingen SCSC en Netco C&SM geen goede communicatie. Het is niet goed duidelijk binnen de twee afdelingen welke personen verantwoordelijk zijn. Wanneer een probleem zich voordoet binnen het proces weten de personen die het probleem ondervinden niet bij wie ze terecht moeten om dit probleem structureel te verhelpen

**Oorzaak**: Het inkoopproces voor Netco is verdeeld over twee verschillende afdelingen en dit is dus niet gecentraliseerd binnen een afdeling.

***Opsplitsen BTW***

**Probleem**: BTW wordt vaak niet juist gesplitst tijdens het boeken van de factuur.

**Oorzaak**: De factuur van de leverancier is vaak onduidelijk en er wordt niet goed genoeg gekeken door het personeel.

***Opsplitsen factuurbedragen***

**Probleem**: De factuur wordt vaak niet opgesplitst in verschillende bedragen. Zoals de huur en energie. Wanneer deze gezamenlijk op een factuur voorkomen, worden deze bedragen tijdens het factuurregistratieproces niet gesplitst

**Oorzaak**: Factuur is vaak nog onduidelijk of er is geen specialistische kennis aanwezig die de nadruk kan leggen op deze facturen

**Comparison**

Binnen het Source to Pay proces ondervindt dus vaak problemen. De invalshoek Comparison belicht vergelijkbare data van de problemen. Echter is het op dit moment nog te vroeg in het onderzoek om vergelijkbare data achter de problemen in het proces op te leveren. Dit zal later tijdens de risicoanalyse van het proces verder worden uitgewerkt.

**Outcome**

Het doel van de opdracht is om te onderzoeken hoe het Source to Pay proces van Netco Mobile verloopt en vervolgens de risico’s te analyseren binnen het proces om ten slotte tot beheersmaatregelen te komen om de risico’s te reduceren.

Hierbij wenst de manager van het SCSC een beschrijving van het verloop van het Source to Pay proces van Netco Mobile. Hierdoor heeft de manager van het SCSC beter inzicht in de activiteiten die bij Netco Mobile Coverage & Site Management worden uitgevoerd voor het Source to Pay proces van Netco Mobile.

Om ervoor te zorgen dat het Source to Pay proces van Netco Mobile naar behoren zal gaan lopen, zal er een risicoanalyse, met behulp van het COSO model worden uitgevoerd. Zo zullen de risico’s binnen het proces naar voren komen.

Aan de hand van de risico’s zullen er beheersmaatregelen worden op gesteld om de risico’s tegen te gaan. Hierbij dienen de belangen van zowel Supply Chain Support Center als Netco Mobile Coverage & Sitemanagement te worden behartigd.

De uiteindelijke uitkomst van dit onderzoek is een helder rapport met daarin een risicoanalyse van het Source to Pay proces van Netco mobile en uiteindelijke aanbevelingen voor het reduceren van de risico’s.

# Bijlage 7: Interview verslagen

**Gesprek 1: Manager S2P SCSC**

Naam: Gerard Leinders

Functie: Manager S2P SCSC

Interviewer: Steve Demmenie

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Antwoord/observatie** |
| Wat is het Source to Pay proces van KPN? | Het Source to Pay proces omvat alles van het aangaan van contracten met de leverancier tot en met de betaling van de order. Wanneer een afdeling een product of dienst wil bestellen loopt dit via het Source to Pay proces. |
| Wat doet het SCSC binnen het Source to Pay proces? | Het SCSC verzorgt de leveranciersbeheer, orderaanvraag, factuurcontrole en nazorg van de facturen binnen het Source to Pay proces. |
| Wat doet Netco Mobile? | Netco Mobile is een business unit van KPN. Deze business unit verzorgd alles rondom de mobiele zendmasten van KPN. Hierbij moet je denken aan planning, administratie en ontwerp |
| Hoe verloopt het Source to Pay proces voor Netco Mobile? | Bij het standaard Source to Pay proces worden de leverancier geselecteerd gecontracteerd door CPO. Netco mobile doet zelf de orderaanvragen. Men vraagt dus binnen Netco een product of dienst aan. Hoe dat intern wordt gedaan daarvan zijn we bij het SCSC niet van op de hoogte. Dan behandelen wij de aanvraag die is binnen gekomen en als de goed is keuren wij hem goed en zetten we het om in een purchase order. Wij ontvangen bij het SCSC de factuur en boeken deze in. Vervolgens doet men bij Netco nog een factuurcontrole. Wat men hier precies doet ben ik niet van op de hoogte. Netco Mobile is ook verantwoordelijk voor het in ontvangst melden van de goederen. Hier wordt Ten slotte verzorgt CBO de betaling. |
| Wat zijn de problemen die het SCSC ervaard? | We ontvangen veel incasso's en aanmaningen voor Netco Mobile. Tevens is het voor het team dat de facturen ontvangt moeilijk om te zien of het een factuur betreft voor Necto Mobile. De facturen die de leverancier stuurt zijn voor onduidelijk. |
| Waar denk dat deze problemen door komen? | Voor sommige leverancier is factuuradress onduidelijk en sturen de factuur naar het verkeerde adres. Doordat de leverancier dus onduidelijk facturen stuurt is het voor het personeel bij het team factuurregistratie onduidelijk op welke businessunit deze nu betrekking heeft. |
| Wat zullen de oplossing zijn voor het probleem? | Binnen KPN is men bezig met het toepassen van Reverse Billing. Hierbij KPN stelt KPN de factuur zelf op en dient de leverancier een akkoord te geven op de factuur. Dit zorgt voor een duidelijke factuur en heeft KPN een overzicht van alle facturen. Een andere oplossing is het aanbieden van een format factuur aan de leveracier, die de leverancier alleen hoeft in te vullen. |
| Wat is de uiteindelijke doelstelling wat dient te worden bereikt met dit onderzoek? | Ik zou graag de bepaalde activiteiten die Necto verricht naar het SCSC willen halen. Hierbij heb ik een overzicht nodig van deze activiteiten. Ook wil de risico's in het proces in kaart brengen zodat ik de problemen in het proces kan verhelpen. |

**Gesprek 2: Coördinator Netco Mobile C&SM Administratie**

Naam: René Warnaar

Functie: Coördinator Netco Mobile C&SM Administratie

Interviewer: Steve Demmenie

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Antwoord/observatie** |
| Wat zijn de Source to Pay activiteiten van Netco Mobile C&SM? | Netco Mobile C&SM verzorgt de administratie rondom de inkoopactiviteiten van Netco Mobile. Wij bij Necto Mobile C&SM zorgen voor het aanvragen van een product of dienst voor de business unit Netco Mobile, de controle van de huurfacturen, het gereed melden van goederen, taken afmelden in GNO(Gamma Net One) en het beheren van de landlord line |
| Wat is jouw functie binnen het Netco Mobile C&SM? | Ik ben coördinator van het administratie team van Netco Mobile C&SM. Ik zorg ervoor de taken van de administratie goed worden uitgevoerd en leidt het team dat hiervoor verantwoordelijk is. |
| Wat wordt er allemaal verricht tijdens het bestellen van goederen? | Verschillende personen vanuit Netco Mobile bestellen willen goederen of diensten bestellen. Hiervoor vullen zij een formulier in en vervolgens sturen zij dit formulier door naar ons. Wij gebruiken Oracle iProcurement om de aanvraag in te dienen. Deze aanvraag gaat volgens mij dan door naar het SCSC. |
| Wat wordt er allemaal verricht tijdens het controleren van de facturen? | Als er een zendmast wordt geplaatst, wordt er een overeenkomst aangegaan met de persoon of instelling die het stuk land waar de zendmast op staat bezit. Er wordt een huurbedrag afgesproken met deze huurder. Deze wordt ook wel landlord genoemd. Dit wordt allemaal vastgelegd in een contract. Het contract wordt opgesteld en verwerkt in het systeem door Netco Mobile Partner en Contractmanagement. Het systeem waar dit wordt ingevoerd is Estates Management. Hier komen de contractregels in te staan. Dus wat dient de leveranciers per jaar/maand te factureren. Nadat het SCSC de facturen heeft geboekt. Stuur men een overzicht door van alle facturen. Wij controleren dan de factuurbedragen met wat er is opgegeven in Estates Management. |
| Wat zijn de activiteiten van Netco Partner & Contractmanement? | Netco Partner & Contractmanagement verzorgt de communicatie met de leverancier en gaat het contract aan en stelt deze op. Ook voert men deze in, in de systemen Estates management en ICM4sites |
| Wat wordt er allemaal verricht tijdens het gereed melden van goederen? | Wanneer een product of dienst is ontvangen dient deze gereed gemeld te worden. Wij doen dit met behulp van een acces tool. Hiervoor dienen wij een aantal bestanden uit Oracle te halen en vervolgens draaien wij de tool. Aan de hand van deze gegevens kunnen wij gereed melden. |
| Wat wordt er allemaal verricht tijdens de land lord line? | Wanneer er een vraag is van de leverancier over een bepaalde factuur, wordt dit geregeld via de Landlord Line(LLL). Deze Landlord Line is een Nederlandstalige informatielijn die 24 uur per dag, 7 dagen per week bereikbaar is. Tijdens kantooruren is behandelen wij de telefoont. Buiten kantooruren verloopt dit via KPN Hilversum. Tevens regelt de Landlord Line schade aan de zendmasten. De Landlord line gaat echter maar om gemiddeld een of twee telefoontjes per dag. |
| Wat zijn de problemen die men hier bij Netco C&SM ondervindt? | Als wij een factuur moeten controleren duurt dit vaak erg lang. Bij een team van twee personen worden er gemiddeld vijf tot acht facturen per dag gecontroleerd. Ook hebben wij hier het idee dat we bepaalde facturen missen/niet ontvangen.  Tevens weten wij wanneer wij een vraag krijgen over de betaling of over een factuur niet bij wie wij terecht kunnen binnen het SCSC. |
| Waar liggen deze problemen? | Tijdens het controleren van facturen moeten wij in verschillende systemen kijken. Wanneer het factuurbedrag niet overeenkomt kijken wij in de systemen EM, ICM4S, COSMO en Oracle R11,R12. Het komt vaak voor dat een factuurbedrag niet overeenkomt met de afgesproken contract regels.  Het probleem van de missende facturen ligt volgens ons bij het SCSC.  De communicatie met het SCSC kan beter. |
| Hoe denk je dat deze problemen opgelost kunnen worden? | Voor het controleren van facturen, als we er van kunnen uitgaan de EM betrouwbaar is gevuld dan zal dit flink tijd schelen omdat we dan maar in systemen hoeven te kijken om te kunnen zeggen of de gefactureerde huurbedragen kloppen of niet. De verantwoordelijkheid van het juist vullen van EM ligt bij Netco P&CM. Ik denk ook dat het gemakkelijker is om de facturen eerst te controleren voordat ze worden ingeboekt. Zo kunnen ze gelijk voor gecodeerd worden en weet men bij het SCSC precies welke facturen voor Netco Mobile zijn. |

**Gesprek 3: Medewerker Accounting Netco Mobile en Medewerker Project administratie Netco Mobile**

Naam: Medewerker A en Medewerker B

Functie: Medewerker Accounting Netco Mobile en Medewerker Project administratie Netco Mobile

Interviewer: Steve Demmenie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Persoon** | **Vraag** | **Antwoord/observatie** |
| Medewerker Accounting | Wat is jouw functie binnen Netco Mobile? | Ik ben werkzaam bij de accounting afdeling van Netco Mobile. Ik ben daar verantwoordelijk voor de juiste boekingen die dienen te worden gemaakt. |
| Medewerker projectadministratie |  | Ik hou me bezig met de administratie rondom de bouwprojecten van zendmasten. |
| Medewerker Accounting | Hoe hebben jullie te maken met het Source to Pay proces? | De inkoopfacturen die worden geboekt zijn belangrijk voor ons. De uiteindelijke boekingen komen bij ons terecht wij dienen deze boekingen de controleren en eventuele correctie boeken te maken om er zo voor te zorgen dat de administratie klopt. |
| Medewerker projectadministratie |  | Wij van de projectadministratie doen via het administratie team van Necto C&SM vaak aanvragen voor producten of diensten. |
| Medewerker Accounting | Wat zijn de problemen die jullie ondervinden? | Wij op de accounting afdeling van Necto Mobile maken maandelijk voor correctie boekingen omdat de facturen niet goed worden geboekt. Zo wordt er op de onjuiste costcenter geboekt. Of worden de huur en energie bedragen wanneer deze gezamelijk worden gefactureerd niet juist gesplitst. Tevens wordt de btw ook niet altijd uit de factuur gehaald. Ook is het aan het einde van de maand veel uitzoek werk wat er nu juist en wat er nu fout is gefactureerd. |
| Medewerker projectadministratie |  | Als we bij de projectadministratie problemen ervaren is het voor ons niet duidelijk wie wij binnen het SCSC hierover moeten aanschieten. Tevens duurt het vaak lang voordat het probleem verholpen is |
| Medewerker Accounting | Waar liggen deze problemen volgens jullie? | Ik ben van mening dat er bij het SCSC niet goed wordt geboekt. Ik wist voorheen ook niet wie ik daarop moest aanspreken om er zo voor te zorgen dat deze fouten boekingen verholpen konden worden. |
| Medewerker projectadministratie |  | De communicatie tussen Netco en het SCSC kan beter. |
| Medewerker Accounting | Wat zijn oplossingen volgens deze problemen? | Ik zou graag willen weten wie kan contacten met betrekking tot de gemaakte factuur boekingen bij het SCSC om er zo voor te zorgen dat structurelen problemen verholpen kunnen worden. |
| Medewerker projectadministratie |  | Ik zou graag betere communicatie willen tussen het SCSC en Netco |

**Gesprek 4: Coördinator Factuurregistratie SCSC en Medewerker Accounting Netco Mobile**

Dit gesprek is had als doel om afspraken te maken over de communicatie tussen Netco Accounting en het team Factuurregistratie. Deze communicatie moet zorgen voor een verlaging van het aantal structurele foute boekingen.

Naam: Medewerker A en Medewerker C

Functie: Medewerker Accounting Netco Mobile en Coördinator Factuurregistratie Interviewer: Steve Demmenie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Persoon** | **Vraag** | **Antwoord/observatie** |
| Coördinator team Factuuregistatie | Welke functie verzorgen jullie binnen KPN | Ik ben Coördinator van het team Factuurregistratie bij het SCSC. Ik ben verantwoordelijk voor het goed verlopen van de factuurboekingen die worden gedaan door het SCSC. |
| Medewerker Accounting |  | Ik ben werkzaam bij de accounting afdeling van Netco Mobile. Ik ben daar verantwoordelijk voor de juiste boekingen die dienen te worden gemaakt. |
| Coördinator team Factuuregistatie | Wat zijn de problemen die jullie ervaren binnen het Source to Pay proces van Netco Mobile | Wij bij het Team factuurregistratie merken dat de facturen voor Netco Mobile vaak erg onduidelijk zijn. De bedragen voor huur of energie zijn niet duidelijke. Ook kunnen we voor sommige leveranciers niet gemakkelijk zien of deze voor Netco Mobile zijn. |
| Medewerker Accounting |  | Wij op de accounting afdeling van Necto Mobile maken maandelijks voor correctie boekingen omdat de facturen niet goed worden geboekt. Op dit moment bedraagt het percentage van het aantal correctieboekingen ten opzichte van het totaal aantal boekingen circa 7,5%.  Zo wordt er op de onjuiste costcenter geboekt. Of worden de huur en energie bedragen wanneer deze gezamenlijk worden gefactureerd niet juist gesplitst. Tevens wordt de btw ook niet altijd uit de factuur gehaald. Ook is het aan het einde van de maand veel uitzoek werk wat er nu juist en wat er nu fout is gefactureerd. |
| Coördinator team Factuuregistatie | Waar liggen deze problemen volgens jullie? | De manier van factureren van sommige leveranciers is erg onduidelijk |
| Medewerker Accounting |  | Ik ben van mening dat er bij het SCSC niet goed wordt geboekt. Ik wist voorheen ook niet wie ik daarop moest aanspreken om er zo voor te zorgen dat deze fouten boekingen verholpen konden worden. |
| Coördinator team Factuuregistatie | Wat zijn oplossingen volgens deze problemen? | Ik denk dat een goede communicatie een hoop kan verbeteren. |
| Medewerker Accounting |  | Nu ik op de hoogte ben wie er verantwoordelijk is voor het inboeken van de facturen kan ik gemakkelijk die gene erop aanspreken en kunnen we er gezamenlijk voor zorgen dat deze fouten structureel verholpen kunnen worden. |

**Gesprek 5: Consultant SCSC**

Naam: Medewerker D

Functie: Consultant SCSC

Interviewer: Steve Demmenie

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Antwoord/observatie** |
| Wat is jouw functie binnen KPN? | Ik ben consultant bij KPN. Ik hou me bezig met verschillende verander projecten binnen KPN. |
| Wat is reverse billing? | Bij reverse billing stelt de afnemer de factuur op, in dit geval KPN, en dient de leverancier een akkoord te geven op de factuur. |
| Hoe ontwikkeld reverse billing zich nu bij KPN? | Bij KPN zijn we nu voor een aantal leveranciers aan het testen met reverse billing. Voor een aantal leveranciers gebruiken we al reverse billing. |
| In hoeverre kan het toegepast worden voor Netco Mobile? | Op dit moment zijn er ook al een aantal leveranciers voor Netco Mobile die overgaan op reverse billing. Dit zijn er maar een stuk of vijf. Dit is niet veel aangezien men bij Netco mobile wel honderden leveranciers heeft. Bij Netco hangt alles af van in hoeverre de leverancier bereid is om over te gaan op reverse. Van alle leveranciers van Netco Mobile zullen er een hoop tussen zitten die niet bereid zijn om over te gaan op reverse billing. |
| Wat zijn de voordelen van reverse billing? | Het zorgt voor een duidelijke factuur die gemakkelijk kan worden ingelezen in de systemen. |
| Wat zijn de nadelen? | Het is moeilijk in te voeren omdat je bij KPN te maken hebt met verschillende leveranciers waarbij voor allemaal een overkomst dient te worden opgesteld en waarbij niet elke leverancier bereidt is om over te gaan op reverse billing |