

Adviesrapport

procesoptimalisatie debiteurenbeheer

FINTREX B.V.

Auteur: Rianne Elenbaas
Studentnummer: 0835299

Hogeschool Rotterdam
Instituut: Instituut voor financieel management
Opleiding: Bedrijfseconomie
Modulecode: FBEAFS0544

Afstudeerbegeleider: mevr. Isselt
Examinator: dhr. M. Redeker
Bedrijfsbegeleider: dhr. R. Jansen

15-01-2018

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in opdracht van de Hogeschool Rotterdam en vormt onderdeel van de module FBEAFS0544 van de opleiding Bedrijfseconomie. Het doel van deze module is het verrichten van een afstudeeronderzoek voor/bij een bedrijf. Dit rapport vormt het eindproduct van het onderzoek.

Samen met de CEO van FINTREX B.V. (hierna FINTREX) is de opdracht procesoptimalisatie van het debiteurenbeheer tot stand gekomen. Het onderwerp debiteurenbeheer sprak mij vrijwel meteen aan omdat ik, na het behalen van mijn diploma, graag zou willen werken in deze richting.

Het onderzoek is verricht in de periode van februari 2017 tot en met december 2017. Tijdens deze periode heb ik onderzocht welke processen van invloed zijn op het debiteurenbeheer en welke risico's het debiteurenbeheer met zich meebrengt. Hierbij heb ik de werkelijkheid getoetst aan de gewenste situatie en heb ik een risicoanalyse uitgevoerd.

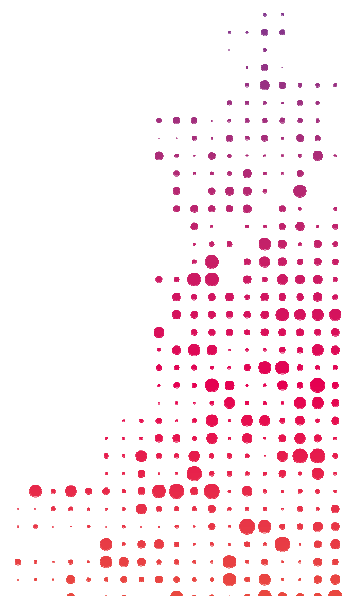
Tijdens deze periode hebben de volgende mensen mij geholpen bij het verrichten van dit onderzoek en het vervaardigen van dit rapport:

- Robin Jansen (CEO en bedrijfsbegeleider FINTREX),
- mevrouw Van Dillen (afstudeerbegeleider Hogeschool Rotterdam),
- mevrouw Isselt (afstudeerbegeleider Hogeschool Rotterdam), en
- mevrouw Dingenouts (docent Nederlands Hogeschool Rotterdam).

Hierbij wil ik deze mensen bedanken voor de begeleiding en het kritisch meelezen van dit rapport. Daarnaast wil ik de medewerkers binnen FINTREX bedanken voor het verstrekken van de benodigde informatie.

Rianne Elenbaas

Spijkenisse, 15 januari 2018



Managementsamenvatting

Aanleiding voor dit onderzoek is de groei die FINTREX heeft doorgemaakt de afgelopen 5 jaar. Vooral de groei van 54% over het afgelopen jaar was voor FINTREX aanleiding om het debiteurenbeheer te optimaliseren. Met deze grote groei in korte tijd, is het debiteurenbeheer achter geraakt. Het debiteurenbeheer is niet adequaat genoeg meer en de impact van risico's zijn niet of nauwelijks bekend.

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het debiteurenbeheer door het analyseren van het huidige debiteurenbeheer en het in kaart brengen van de risico's die zich voordoen binnen het debiteurenbeheer.

Om deze doelstelling te bereiken, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

In hoeverre is het proces debiteurenbeheer van FINTREX in control?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek is een theoretisch kader opgesteld, welke gebruikt is voor het opstellen van een normenkader. Aan de hand van dit normenkader zijn de deelprocessen binnen het debiteurenbeheer van FINTREX getoetst. Het normenkader bevat criteria waaraan het debiteurenbeheer van FINTREX moet voldoen om in control te zijn. In onderstaand overzicht zijn de onderzoeksbevindingen weergegeven.

Proces	%		Resultaat deelproces	Resultaat proces
Debiteurenbeheer	35,46%			Niet in control
Verkoopproces	40,76%		Deels in control	
Kredietwaardigheid	0%	Niet in control		
Kredietlimiet	0%	Niet in control		
Betalingsvoorwaarden	87,66%	In control		
Betalingstermijn	28,91%	Niet in control		
Factuurafspraken	87,23%	In control		
Facturatieproces	49,15%		Deels in control	
Facturen	68,68%	Deels in control		
Verantwoording	18,27%	Niet in control		
Administratie	44,07%	Deels in control		
Verzending	65,57%	Deels in control		
Bewakingsproces	16,48%		Niet in control	
Bewaking	52,33%	Deels in control		
Betalingsgedrag	3,60%	Niet in control		
Herinneren en aanman	5,79%	Niet in control		
Retourzendingen	10,32%	Niet in control		
Risicobeoordeling	10,33%	Niet in control		

Figuur 1: Onderzoeksbevindingen

Aan de hand van het overzicht kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Met 35,46% is het debiteurenbeheer binnen FINTREX niet in control. Voornamelijk het bewakingsproces is niet in control.

Het verkoopproces is met 40,76% deels in control. Dit komt voornamelijk doordat de kredietwaardigheid van klanten niet getoetst wordt en geen gebruik wordt gemaakt van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand. Daarnaast wordt ook geen gebruik gemaakt van kredietlimieten. Dit zorgt ervoor dat FINTREX grote risico's loopt op het gebied van oninbare vorderingen en het leveren aan niet-kredietwaardige klanten.

Het facturatieproces is met 49,15% deels in control. Hiervoor zijn meerdere redenen te noemen, namelijk:

- het ontbreken van procesbeschrijvingen;
- het ontbreken van een controle technische functiescheiding;
- het ontbreken van autorisatie binnen het geautomatiseerd systeem;
- het niet gebruikmaken van het vierogen-principe bij informatiegevoelige activiteiten.

Naast het feit dat de bestuurlijke informatievoorziening binnen het facturatieproces ontbreekt, is het facturatieproces ook deels in control omdat de facturen te laat worden verstuurd.

Met 16,48% is het bewakingsproces binnen het debiteurenbeheer niet in control. Dit komt omdat geen optimaal gebruik wordt gemaakt van het geautomatiseerd systeem. Daarnaast wordt het renteverlies op openstaande posten en het betalingsgedrag van debiteuren niet in kaart gebracht waardoor FINTREX zich niet bewust is van de risico's. Ook het doorlopend in kaart brengen en beoordelen van andere risico's gebeurt niet waardoor FINTREX niet op de hoogte is van de risico's die zich binnen het debiteurenbeheer kunnen voordoen en de schade die deze risico's met zich kunnen meebrengen.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat het debiteurenbeheer binnen FINTREX toe is aan verbetering. Met behulp van het invoeren van beheersmaatregelen kunnen de risico's worden verminderd en kan het debiteurenbeheer naar het niveau van in control zijn worden gebracht. De belangrijkste aanbevelingen om dit mogelijk te maken, worden benoemd in onderstaand overzicht.

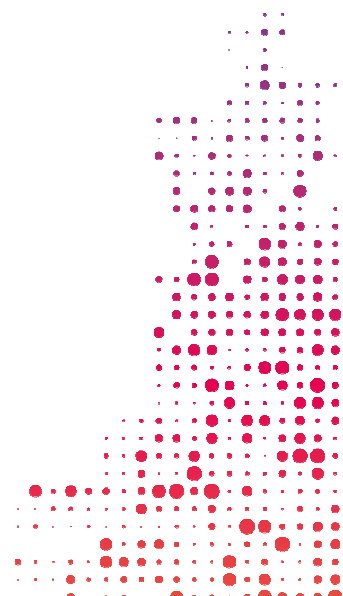
Aanbevelingen	
1	Het opstellen van procesbeschrijvingen die worden vastgelegd in een AO handboek.
2	Het toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe klanten opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer.
3	Het invoeren van het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.
4	Het invoeren van kredietlimieten door de debiteurenbeheerder.
5	Het hanteren van kortere betalingstermijnen.
6	Het invoeren van het verstrekken van kortingen bij snelle betaling.
7	Het invoeren van het vierogen-principe tijdens het inboeken van de facturen.
8	Het verwerken van invoercontroles en hash-totals in het geautomatiseerd systeem.
9	Het creëren van controle technische functiescheiding door het verzenden van de facturen te laten doen door de payroll manager.
10	Strengere controles toepassen op de autorisatie van het geautomatiseerd systeem.
11	Het versturen van de facturen direct laten plaatsvinden na de verloning.
12	Het doorlopend in kaart brengen van het betalingsgedrag van debiteuren opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer.
13	Het optimaal gebruikmaken van het geautomatiseerd systeem waardoor de integriteit en betrouwbaarheid van de informatie kan worden gegarandeerd.
14	Het (deels) verzekeren van het debiteurenrisico.
15	Het doorlopend berekenen van het renteverlies opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer.
16	Het doorlopend in kaart brengen en beoordelen van de risico's binnen het debiteurenbeheer door de debiteurenbeheerder.

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Hoofdstuk 1: Bedrijfsbeschrijving	10
1.1 Organisatie	10
1.2 Producten	11
1.3 Klanten	12
1.4 Debiteurenbeheer	13
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethodologie	14
2.1 Vooronderzoek	14
2.2 Onderzoeksmodel	14
2.3 Onderzoeksstrategie	16
2.4 Onderzoeksaanpak per deelvraag	16
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	18
3.1 Risicomanagement	18
3.1.1 COSO ERM	20
3.1.2 Internal control	23
3.2 Bestuurlijke informatievoorziening	24
3.2.1 Administratieve organisatie	24
3.3 Interne controle	30
3.4 Normenkader	30
3.4.1 Auditvariabelen	30
3.4.2 Beoordelingscriteria	33
3.4.3 Bronnen	33
3.4.4 Datamatrix	33
Hoofdstuk 4: Onderzoeksbevindingen	34
4.1 Onderzoeksbevindingen debiteurenbeheer	34
4.2 Onderzoeksbevindingen deelprocessen	43
4.2.1 Verkoopproces	43
4.2.2 Facturatieproces	45
4.2.3 Bewakingsproces	46
Hoofdstuk 5: Risicoanalyse	48
5.1 Bruto-risico's	49
5.1.1 Risicoregister	49
5.1.2 Risicomatrix	50
5.2 Netto-risico's	50
5.2.1 Risicoregister	50
5.2.2 Risicomatrix	51

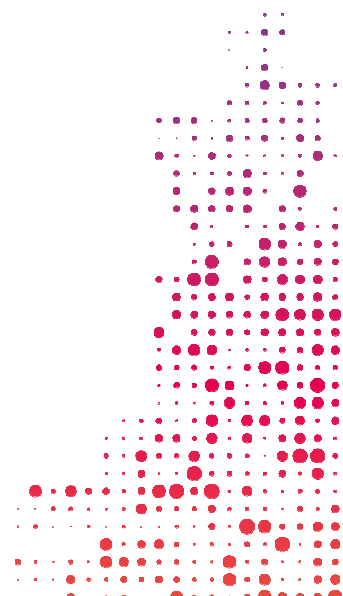
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen	52
6.1 Conclusie	52
6.1.1 Verkoopproces	52
6.1.2 Facturatieproces	53
6.1.3 Bewakingsproces	54
6.2 Aanbevelingen	56
6.2.1 Verkoopproces	56
6.2.2 Facturatieproces	57
6.2.3 Bewakingsproces	58
Begrippenlijst	60
Literatuurlijst	61
Bijlage A: Normenkader	63
Bijlage A1: Normenkader Verkoopproces	63
Bijlage A2: Normenkader facturatieproces	67
Bijlage A3: Normenkader bewakingsproces	70
Bijlage B: Bronnenmatrix	73
Bijlage C: Datamatrixen	74
Bijlage C1: Datamatrix kredietwaardigheid	74
Bijlage C2: Datamatrix kredietlimiet	76
Bijlage C3: Datamatrix betalingsvoorwaarden	77
Bijlage C4: Datamatrix betalingstermijn	79
Bijlage C5: Datamatrix factuurafspraken	81
Bijlage C6: Datamatrix Facturen	82
Bijlage C7: Datamatrix verantwoording	86
Bijlage C8: Datamatrix administratie	87
Bijlage C9: Datamatrix verzending	89
Bijlage C10: Datamatrix bewaking	90
Bijlage C11: Datamatrix betalingsgedrag	91
Bijlage C12: Datamatrix herinneren en aanmanen	92
Bijlage C13: Datamatrix retourzendingen	95
Bijlage C14: Datamatrix risicobeoordeling	96
Bijlage D: Interviewverslagen	97
Bijlage D1: Interviewverslag Business Controller	97
Bijlage D2: Interviewverslag Debiteurenbeheerder	108
Bijlage D3: Interviewverslag Business Manager	118
Bijlage D4: Interviewverslag Payroll Manager	124
Bijlage D5: Interviewverslag Flex Account Consultant 1	132
Bijlage D6: Interviewverslag Flex Account Consultant 2	140
Bijlage D7: Interviewverslag Finance Assistant 1	147
Bijlage D8: Interviewverslag Finance Assistant 2	150

Bijlage D9: Interviewverslag Finance Assistant 3	155
Bijlage D10: Interviewverslag Finance Assistant 4	161
Bijlage D11: Interviewverslag Finance Assistant 5	165
Bijlage E: Waarneming procesactiviteiten	167
Bijlage E1: Waarneming procesactiviteiten bewaking	167
Bijlage E2: Waarneming procesactiviteiten facturen	168
Bijlage E3: Waarneming procesactiviteiten verantwoording	170
Bijlage E4: Waarneming procesactiviteiten administratie	171
Bijlage E5: Waarneming procesactiviteiten verzending	172
Bijlage E6: Waarneming procesactiviteiten retourzendingen	173
Bijlage F: Documenten	174
Bijlage F1: Betalingsvoorwaarden	174
Bijlage F2: Factuurformat	176
Bijlage F3: Inlogscherms softwaresysteem	177
Bijlage F4: Scherm facturen inboeken softwaresysteem	177
Bijlage F5: Retourzendingenlijst	178
Bijlage G: Uitwerking risicoanalyse	180
Bijlage G1: Bruto-risico inventarisatie	180
Bijlage G2: Netto-risico inventarisatie	189



Figurenlijst

Figuur 1:	Onderzoeksbevindingen
Figuur 2:	Organogram FINTREX
Figuur 3:	Onderzoeksmodel
Figuur 4:	Risicomanagementproces
Figuur 5:	COSO-ERM Raamwerk
Figuur 6:	Risicomatrix
Figuur 7:	Elementen van de administratieve organisatie
Figuur 8:	Typologie van Starreveld
Figuur 9:	Legenda onderzoeksbevindingen
Figuur 10:	Onderzoeksbevindingen debiteurenbeheer
Figuur 11:	Onderzoeksbevindingen verkoopproces
Figuur 12:	Onderzoeksbevindingen facturatieproces
Figuur 13:	Onderzoeksbevindingen bewakingsproces
Figuur 14:	Risicomatrix bruto-risico's
Figuur 15:	Risicomatrix netto-risico's
Figuur 16:	Onderzochte processen met bevindingen



Inleiding

FINTREX is een recruitmentbedrijf dat zich richt op het gebied van klantcontact. De markt waarop FINTREX opereert staat nooit stil en is constant in beweging. Dit betekent dat FINTREX genoodzaakt is met de markt mee te groeien, zowel als organisatie zelf als binnen de markt.

Aanleiding

In een groot bedrijf als FINTREX geldt de regel: Cash is King. Pas op het moment dat daadwerkelijk geld op de rekening van een organisatie staat, wordt geld verdiend. Het betaalgedrag van klanten heeft dan ook grote invloed op de resultaten van een organisatie. Om ervoor te zorgen dat de geldontvangst zo snel mogelijk na levering van de diensten plaatsvindt en om de kosten zo minimaal te houden, is het belangrijk dat het debiteurenbeheer goed wordt ingericht en dat er dagelijks aandacht aan wordt besteed.

Binnen elke organisatie neemt het debiteurenbeheer risico's met zich mee, immers tot het moment van geldontvangst kan nog van alles gebeuren. Het is afhankelijk van de grootte van de organisatie wat voor impact deze risico's kunnen hebben. Het is dan ook van groot belang dat deze risico's in kaart worden gebracht en constant worden geanalyseerd.

FINTREX is de afgelopen 5 jaar flink gegroeid in zijn diensten. Het aantal klanten en het aantal uitzendkrachten is flink gestegen. Zo kent FINTREX over het afgelopen jaar een groei van 54%. Met deze enorme groei is de omzet van FINTREX ook flink gestegen. Waar FINTREX 5 jaar geleden een jaaromzet van 8 miljoen euro had, heeft hij nu een jaaromzet van ruim 40 miljoen euro. FINTREX is een dynamisch bedrijf dat nooit stilstaat en elk jaar blijft groeien.

Omdat FINTREX binnen korte tijd een grote groei kent, in zowel de organisatie zelf als het debiteurenbestand en daarmee de omzet, is de behoefte om het debiteurenbeheer te optimaliseren nu extra sterk. Met de grote groei in korte tijd, is het debiteurenbeheer achter geraakt. Het debiteurenbeheer is niet adequaat genoeg meer en de impact van risico's is niet of nauwelijks bekend. Dit vormt dan ook de aanleiding van dit onderzoek.

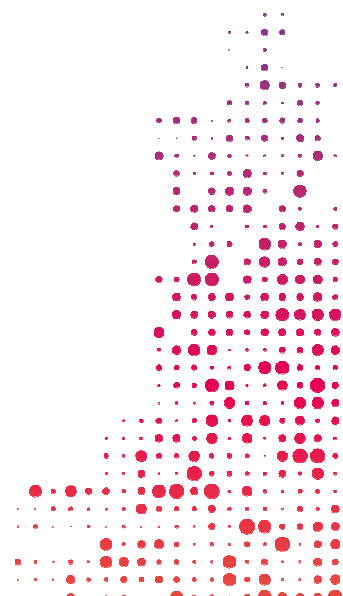
Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van het debiteurenbeheer door het analyseren van het huidige debiteurenbeheer en het in kaart brengen van de risico's die zich voordoen binnen het debiteurenbeheer.

Hoofdvraag

Om deze doelstelling te bereiken, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

In hoeverre is het proces debiteurenbeheer van FINTREX in control?



Deelvragen

De hoofdvraag wordt beantwoord door het beantwoorden van een vijftal deelvragen, te weten:

1. *Wat is in control?*
2. *Wat is risicomanagement?*
3. *Wat zijn volgens de theorie de normen waaraan het proces debiteurenbeheer moet voldoen?*
4. *In hoeverre wijkt de huidige situatie af van de theorie?*
5. *Welke risico's brengt het debiteurenbeheer binnen FINTREX met zich mee?*
6. *Hoe groot is de impact van de risico's binnen het debiteurenbeheer?*
7. *Welke aanbevelingen volgen uit de analyse?*

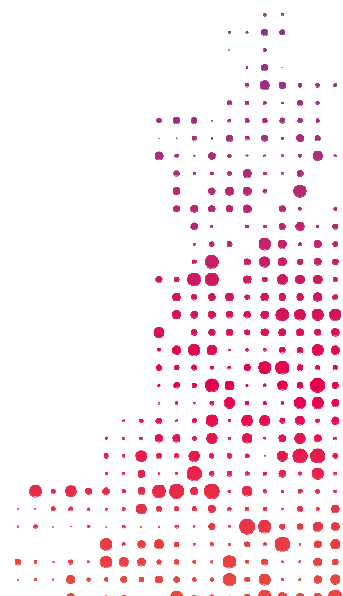
Werkwijze

Het antwoord op de hoofdvraag is tot stand gekomen door het uitvoeren van een kwalitatief diepteonderzoek en deels kwantitatief onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd door verschillende onderzoeksmethoden toe te passen.

In het eerste deel van het onderzoek is het theoretisch kader opgesteld door middel van literatuuronderzoek. Het tweede deel bevat het empirisch onderzoek, wat bestaat uit bevindingen en analyses. Hierbij is gebruik gemaakt van het theoretisch kader en een deel kwantitatief onderzoek. In het derde en laatste deel van het onderzoek wordt een conclusie gegeven en aanbevelingen gedaan.

Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd in vier delen: een inleidend deel, het theoretisch onderzoek, de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. In het eerste hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksmethodologie beschreven. Deze hoofdstukken vormen samen het inleidende deel. Het theoretisch onderzoek is terug te vinden in hoofdstuk 3. Vervolgens worden de onderzoeksbevindingen toegelicht in hoofdstuk 4 en wordt de uitkomst van de risicoanalyse beschreven in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 bestaat uit de conclusie en aanbevelingen.



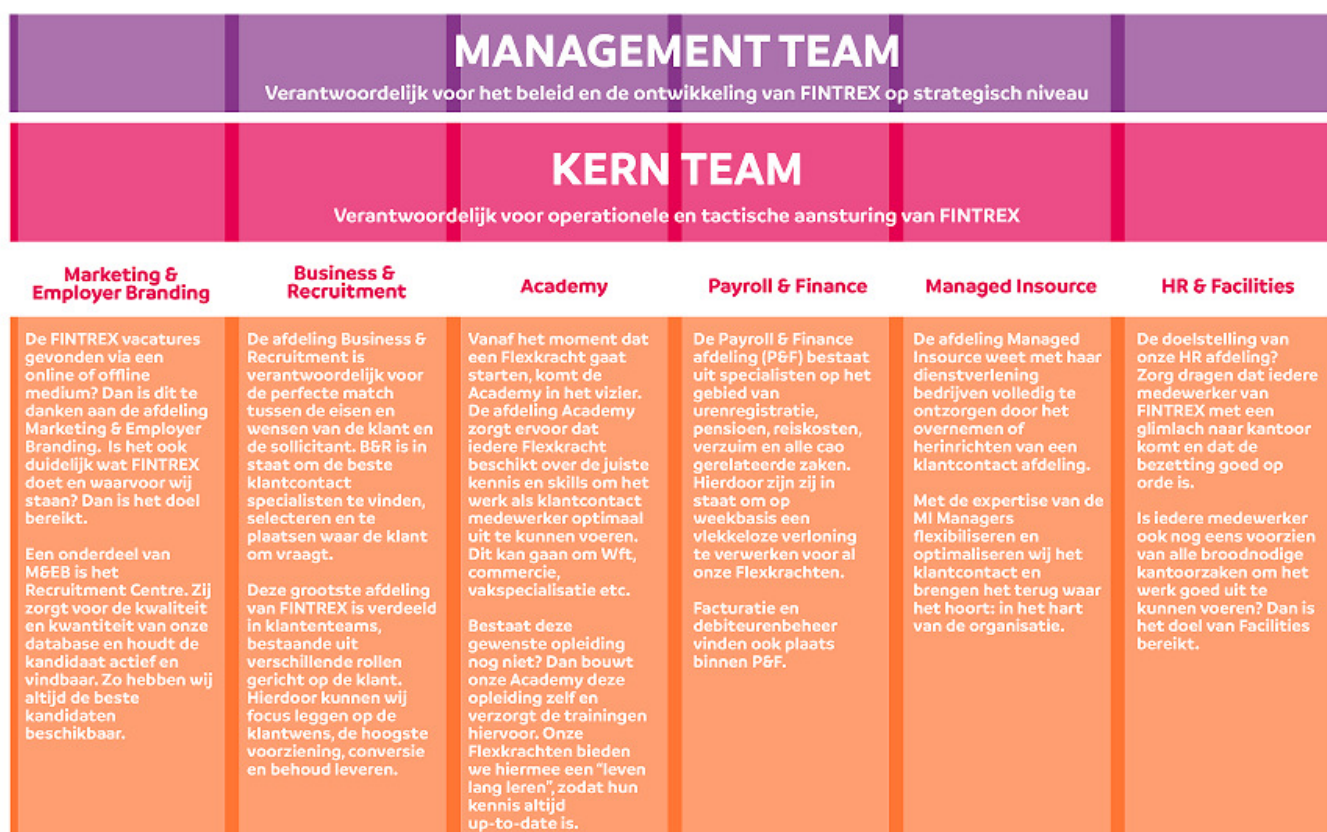
Hoofdstuk 1: Bedrijfsbeschrijving

Tijdens het vooronderzoek wordt de onderzoekscontext opgesteld. De onderzoekscontext is een bedrijfsbeschrijving. Om tot een goede beschrijving van de organisatie te komen is gebruik gemaakt van interne documentatie en de website van FINTREX.

1.1 Organisatie

FINTREX is een recruitmentbedrijf gespecialiseerd in klantcontactdiensten. Met de dienstverlening van FINTREX brengt het flexibele arbeid samen met facilitair klantcontact. Het doel van FINTREX is de beste match te maken tussen de uitzendkracht en de werkgever (klant). Niet alleen de klant staat hierbij centraal maar vooral ook de uitzendkracht.

FINTREX is gevestigd in Rotterdam, maar is werkzaam in heel Nederland. Momenteel zijn binnen FINTREX ongeveer 90 medewerkers werkzaam op 6 verschillende afdelingen onder toezicht van het management-team en het kernteam.



Figuur 2: Organogram FINTREX

1.2 Producten

FINTREX kent vier sourcing-opties voor zijn klanten:

- Managed Insourcing,
- Outsourcing,
- Co-sourcing en
- Crowdsourcing.

Managed Insourcing

Vaak hebben organisaties een eigen afdeling die gericht is op klantcontact. Binnen de organisatie wordt samengewerkt met uitzendbureaus, detacheerders en/of werving- en selectiebureaus voor het aantrekken en inhuren van personeel voor die afdeling. In dat geval leveren deze partijen de gevraagde inspanning, maar voelen zij zich niet verantwoordelijk voor het eindresultaat. Bij managed insourcing neemt FINTREX de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat wel op zich.

Bij managed insourcing kan FINTREX de gehele afdeling met alle medewerkers overnemen. De klantcontactafdeling blijft dan op locatie van de klant, maar de medewerkers komen onder contract van FINTREX. Ook kan FINTREX een geheel team opleiden of zelfs een nieuw team werven.

Outsourcing

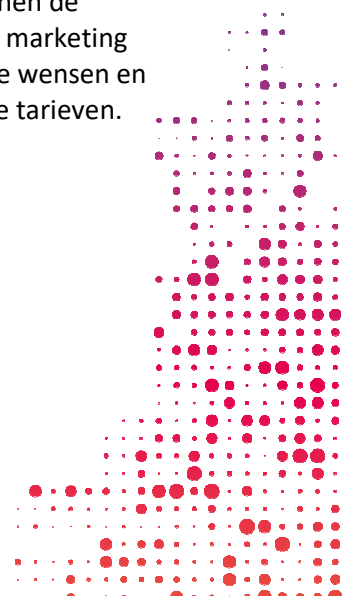
Bij outsourcing is de klant op zoek naar externe kennis en innovatie voor haar digitale klantcontact. Vaak neemt het klantcontact een zeer belangrijke plaats in binnen de organisatie, maar ontbreken de mogelijkheden en kennis om dit te faciliteren. In dat geval is het outsourcen van het klantcontact een interessante optie.

FINTREX begeleidt outsource trajecten en richt het digitale klantcontact (opnieuw) in. Hierbij wordt de klant volledig ontzorgd en wordt een maatwerkoplossing geboden. De klant kan volledig outsourcen of juist een gedeelte. Van het digitale klantcontact kunnen de volgende delen worden outsourced:

- locatie- en arbeidsmarktonderzoek,
- opstellen outsource implementatieplan,
- werving en selectie van klantcontactspecialisten,
- totale onboarding binnen de organisatie,
- inrichten van specifieke klantcontactopleidingen,
- aansturing door teammanagers en team coaches wiens primaire taak de ontwikkeling van de medewerkers is en
- traffic en planning.

Co-sourcing

Co-sourcing is geschikt voor klanten waarbij het digitale klantcontact een kerncompetentie binnen de organisatie is. Het digitale klantcontact neemt een centrale positie in als schakel tussen en met marketing en sales. Bij co-sourcing maakt FINTREX samen met de klant een maatwerkoplossing waarin alle wensen en eisen terugkomen. Uitgangspunten hierbij zijn: maximale flexibiliteit, beste kwaliteit en scherpe tarieven.



Crowdsourcing

Bij crowdsourcing richt FINTREX het digitale klantcontact zodanig in, dat dit tijd- en plaatsonafhankelijk kan worden uitgevoerd. Het team van klantcontact specialisten kan vanuit elke gewenste locatie zijn werkzaamheden uitvoeren.

Crowdsourcing is geschikt wanneer een organisatie veel vormen van aanbod van verkeer kent en wanneer dit ook via verschillende kanalen binnenkomt. Het kan voorkomen dat de afdeling intern klantcontact niet voldoende flexibiliteit biedt om haar klanten op de door hen gewenste tijdstippen van dienst te zijn.

Hierbij kan gedacht worden aan pieken in het verkeer in de avond of zelfs 's nachts.

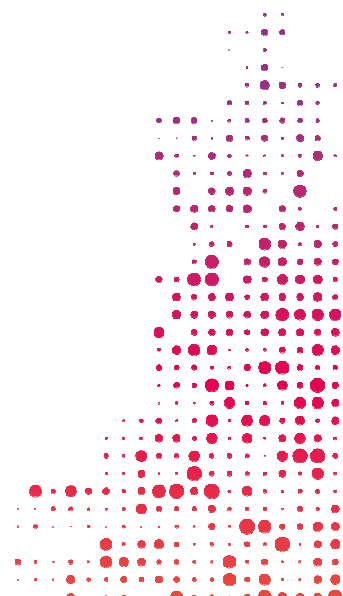
FINTREX richt voor deze pieken een speciaal team in dat tijd- en plaatsonafhankelijk kan worden ingezet.

1.3 Klanten

Momenteel heeft FINTREX bijna 1300 uitzendkrachten werken bij een groot aantal klanten. Voor het werven van klantcontactspecialisten wordt rekening gehouden met de wensen en eisen van de klant. Ook de uitzendkracht speelt een belangrijke rol bij FINTREX. Op deze manier zorgt FINTREX er bij het werven voor dat de beste match wordt gemaakt.

Momenteel werkt FINTREX samen met de volgende klanten:

- Rabobank,
- ABN AMRO bank,
- Nationale Nederlanden,
- Aegon,
- Centraal Beheer Achmea,
- CZ,
- LG Electronics,
- BCC,
- Cendris,
- Webhelp,
- De Nederlandse Loterij,
- Rendement Uitgeverij,
- Teleplan,
- Welzorg,
- Zilveren Kruis Achmea,
- T-Mobile,
- Unigarant,
- Price Waterhouse Coopers,
- AS Watson,
- De Alliantie,
- Coolblue,
- Database Factory,
- GGN,
- Makro,
- NIBC,
- De Nederlandse Energiemaatschappij,
- Telecom Direct,
- Teleperformance en
- Bergman Clinics.



1.4 Debiteurenbeheer

Momenteel heeft FINTREX ruim 40 klanten, welke binnen de financiële administratie onder verdeeld zijn in ruim 100 debiteuren. Wekelijks worden er aan deze 40 klanten zo'n 300 facturen verstuurd. Hierop zijn enkele uitzonderingen, een klein aantal klanten wordt maandelijks of vier-wekelijks gefactureerd.

Iedere vrijdag worden de facturen vanuit de payroll afdeling per mail verstuurd. De verloners houden hierbij een omzet- en verantwoordingsheet bij waarin alle verzonden facturen worden genoteerd. Hierin komen niet alleen verzonden facturen te staan maar ook spookfacturen.

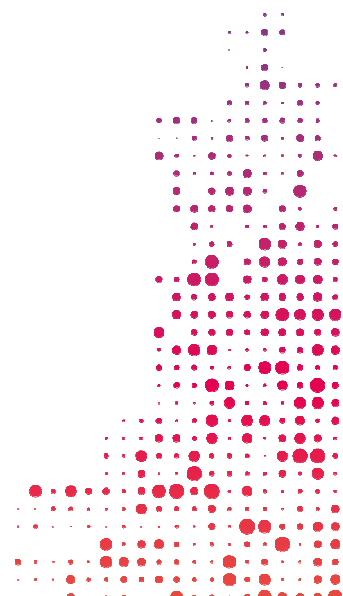
Na het versturen van de facturen boekt een medewerker van de payroll afdeling, aan de hand van de omzet- en verantwoordingsheet, de facturen in Freepack. Daarbij worden ook de spookfacturen ingeboekt. De datum waarop de facturen worden ingeboekt in het systeem, is de datum waarop dit daadwerkelijk gebeurd en niet de datum van verzending.

Binnengekomen betalingen worden gesignaleerd door Finance (Controller) van FINTREX en direct afgeboekt van de debiteuren. Hiervan maakt hij een overzicht welke hij eens in de zoveel tijd doorstuurt naar de debiteurenbeheerder (werkzaam op Finance). Aan de hand van deze lijst, boekt de debiteurenbeheerder de facturen af in Freepack. Hierbij wordt enkel gekeken naar de bedragen en niet naar de factuurnummers.

De debiteurenbeheerder houdt per debiteur een "schaduwlijst" bij op factuurnummer, waarop de binnengekomen post dan ook wordt afgeboekt. Het saldo van de controller en de debiteurenbeheerder moeten gelijk zijn. Deze posten worden wekelijks vergeleken.

Ook stuurt de controller periodiek (2x per maand gemiddeld een lijst met openstaande posten door naar de Business (Managers, die de klanten beheren). Aan de hand van deze lijst, controleert de debiteurenbeheerder eerst of de facturen ook daadwerkelijk verstuurd zijn. Zo niet, dan zorgt zij ervoor dat de afdeling payroll de factuur alsnog verstuurt. Als de factuur wel verstuurd is, neemt zij contact op met de klant om deze te herinneren. Hierbij stuurt zij nogmaals de factuur mee.

Aanmanen gebeurt niet omdat dit tot zover (nog) niet nodig is geweest. In het 15 jarig bestaan van FINTREX heeft men – behoudens één klant die in 2008 failliet is gegaan, toenmalig saldo van 12K) – nog nooit een debiteur hoeven af te boeken.



Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethodologie

2.1 Vooronderzoek

De onderzoekscontext, hoofdstuk 1 van dit rapport, is opgesteld tijdens het vooronderzoek. Hiervoor is gebruik gemaakt van de website van FINTREX en interne bedrijfsdocumenten. Ook zijn er interviews gehouden om een goed beeld van de organisatie te krijgen.

Het debiteurenbeheer van FINTREX vormt het onderzoeksobject van dit onderzoek en bestaat uit een groot aantal deelprocessen welke uitgevoerd worden binnen de gehele organisatie. Zonder deze deelprocessen is geen sprake van debiteurenbeheer. Immers moet eerst iets worden verkocht voordat sprake is van een vordering. Daarmee kan gezegd worden dat het geheel van bedrijfsprocessen in control moet zijn om het debiteurenbeheer in te richten.

Het geheel van de bedrijfsprocessen van FINTREX, welke voorafgaan aan het debiteurenbeheer, bestaat uit:

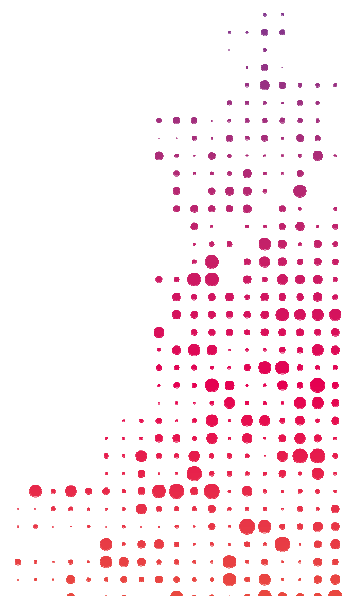
- Het verkoopproces: binnenhalen van nieuwe klanten, het behouden van bestaande klanten, contracten sluiten en verlengen;
- Het wervingsproces: het werven van personeel voor klanten,
- Het instroomproces: aangenomen medewerkers verwerken,
- Het verloningsproces: het uitbetalen van de medewerkers, en
- Het facturatieproces: het factureren van de uitbetaald uren.

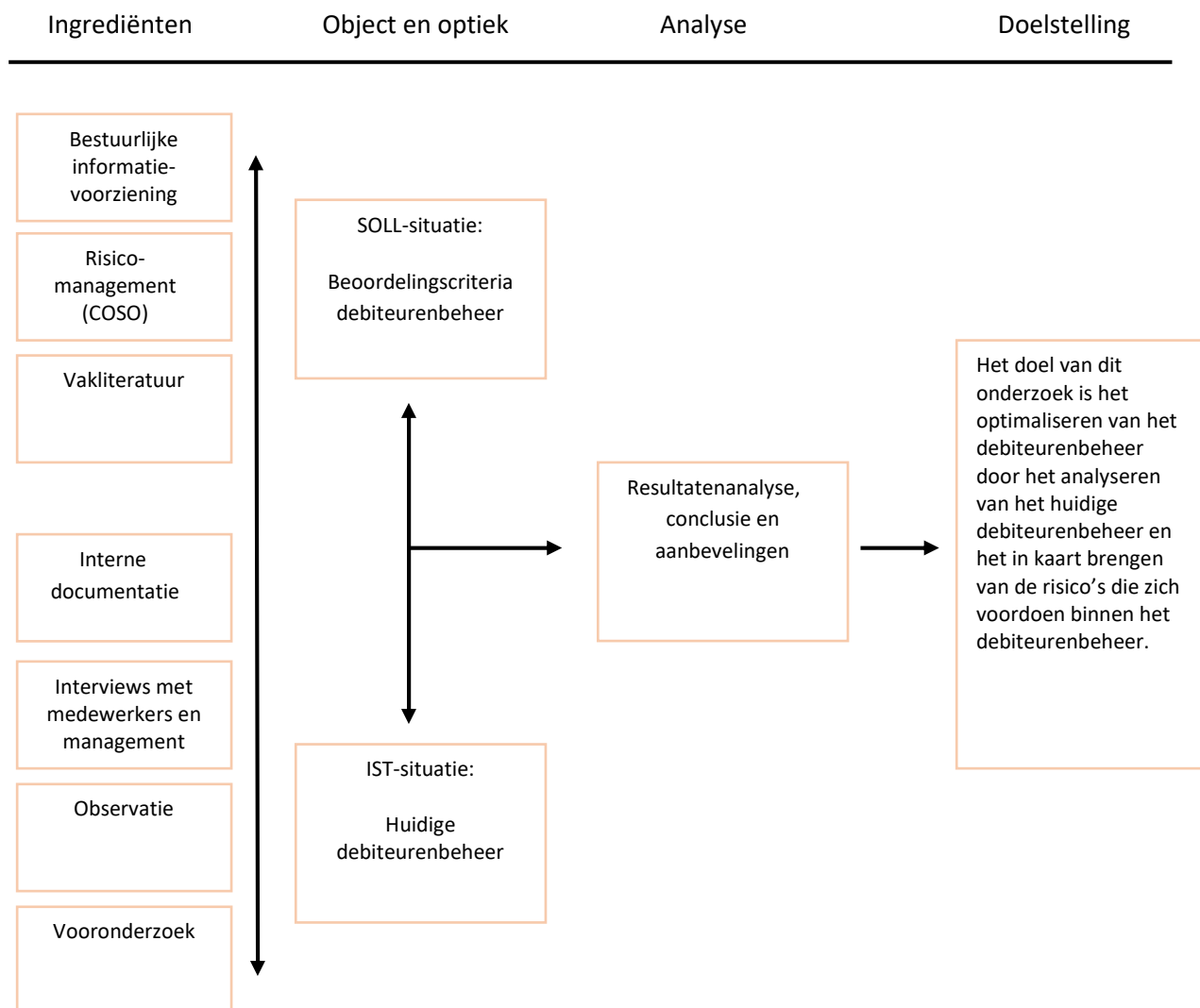
Deze deelprocessen worden uitgevoerd op twee afdelingen binnen FINTREX, te weten de business en de payroll. Na het afronden van deze processen, start het debiteurenbeheer.

Tijdens het vooronderzoek is het onderzoeksobject afgebakend naar het verkoopproces gericht op het debiteurenbeheer, het facturatieproces en het debiteurenbeheer gericht op de registratie en bewaking van de vorderingen.

2.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is opgesteld aan de hand van de theorie van Verschuren en Doorewaard (2007) en bestaat uit vier onderdelen: ingrediënten, optiek en object, analyse en doelstelling. Het onderzoeksmodel geeft aan hoe de doelstelling bereikt zal worden. Anders gezegd is het onderzoeksmodel een visuele weergave van de stappen die moeten worden gezet in dit onderzoek.





Figuur 3: Onderzoeksmodel

Door middel van het opstellen van een theoretisch kader wordt de SOLL-situatie beschreven. De SOLL-situatie vormt de onderzoeksoptiek van het onderzoek en is daarmee de benaderingswijze waarop naar het onderzoeksobject wordt gekeken. De SOLL-situatie wordt beschreven met behulp van drie ingrediënten: bestuurlijke informatievoorziening, risicomanagement (COSO) en vakliteratuur.

Het huidige debiteurenbeheer van FINTREX vormt het onderzoeksobject binnen dit onderzoek. Hierbij wordt gekeken naar de huidige werkwijze en risico's die zich momenteel voor doen.

Vervolgens wordt de SOLL-situatie vergeleken met de IST-situatie en wordt een analyse van de bevindingen gemaakt. Aan de hand van deze analyse volgt een risicoanalyse.

Na het doorlopen van het onderzoeksmodel wordt de doelstelling van het onderzoek bereikt.

2.3 Onderzoeksstrategie

Bij het uitvoeren van dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee typen onderzoeksstrategieën, namelijk een bureauonderzoek en een casestudy. Het bureauonderzoek is hoofdzakelijk uitgevoerd achter de computer waarbij gebruik is gemaakt van diverse vakliteratuur. Door middel van een wetenschappelijke literatuurstudie is de SOLL-situatie beschreven. Dit wordt ook wel deskresearch genoemd.

Het bureauonderzoek is uitgevoerd met behulp van bestaand materiaal zonder dat er direct contact is geweest met het onderzoeksobject.

De casestudy is uitgevoerd om de IST-situatie te bepalen. Tijdens de casestudy is er geen sprake meer van deskresearch maar wordt de werkelijke situatie in kaart gebracht door 'het veld in te gaan'. Dit wordt ook wel fieldresearch genoemd. Hierbij is een diepgaand inzicht verkregen in het proces debiteurenbeheer.

Omdat het onderzoeksobject is afgebakend naar slechts een deel van het debiteurenbeheer is de casestudy de meest geschikte strategie.

Zowel het bureauonderzoek als de casestudy leveren kwalitatieve bevindingen op, waarmee gezegd kan worden dat dit onderzoek een diepgaand kwalitatief onderzoek is. De resultaten van dit onderzoek worden weergegeven in woorden om zo inzicht te geven in verschillende interpretaties van het debiteurenbeheer.

2.4 Onderzoeksaanpak per deelvraag

Bij het beantwoorden van de deelvragen is gebruik gemaakt van de volgende ontsluitingstechnieken:

- Literatuurstudie;
- Inhoudsanalyses;
- Semigestructureerde interviews, en
- Observaties.

Bij de interviews wordt gebruik gemaakt van een algemeen interviewschema met vooraf algemeen geformuleerde vragen. Omdat het een diepgaand onderzoek betreft wordt afgeweken van dit schema en kan worden doorgevraagd om zo meer gedetailleerde informatie te verkrijgen.

Deelvraag 1: Wat is 'in control'?

Het antwoord op deze deelvraag is verkregen door middel van deskresearch, waarbij gebruik is gemaakt van literatuurstudie. Door middel van het bestuderen van diverse literatuur met betrekking tot bestuurlijke informatievoorziening is een beeld geschetst over wat 'in control' betekent.

Deelvraag 2: Wat is risicomanagement?

Deelvraag 2 is beantwoord door middel van deskresearch, waarbij ook weer gebruik gemaakt is van literatuurstudie. Er zijn diverse bronnen gebruikt om tot het antwoord op deze vraag te komen.

Deelvraag 3: Wat zijn volgens de theorie de normen waaraan het proces debiteurenbeheer moet voldoen?

Door middel van het bestuderen van theorie over het debiteurenbeheer wordt een normenkader opgesteld. Dit normenkader geeft schematisch weer aan welke normen het debiteurenbeheer precies moet voldoen. Bij het beantwoorden van deze deelvraag is dus ook sprake van deskresearch met behulp van literatuurstudie.



Deelvraag 4: In hoeverre wijkt de huidige situatie af van de theorie?

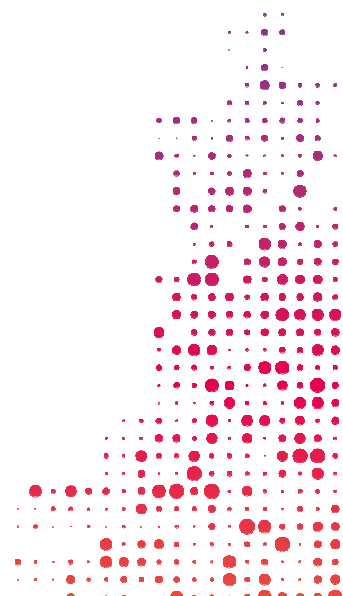
Door middel van interviews, observaties en inhoudsanalyses wordt antwoord verkregen op de vierde deelvraag. Bij het beantwoorden van deze deelvraag is er sprake van fieldresearch. Er wordt hier geen gebruik meer gemaakt van literatuur maar er wordt naar de praktijk gekeken door het 'veld in te gaan'.

Deelvraag 5: Welke risico's brengt het debiteurenbeheer binnen FINTREX met zich mee?

De toetsing van het debiteurenbeheer aan het normenkader levert bevindingen op die worden gebruikt om het antwoord op deelvraag 5 te beantwoorden. Bij het beantwoorden van deze vragen is sprake van fieldresearch met behulp van een inhoudsanalyse.

Deelvraag 6: Hoe groot is de impact van de risico's binnen het debiteurenbeheer?

De zesde deelvraag zal beantwoord worden in combinatie met deelvraag vijf. De risico's die voortvloeien uit de bevindingen worden in kaart gebracht en daarbij wordt aangegeven hoe groot de kans is dat een dergelijk risico optreedt en welk gevolg dit risico met zich mee kan brengen.



Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. Het theoretisch kader vormt de basis van dit onderzoek en wordt beschreven aan de hand van een literatuurstudie. Hierbij wordt dieper in gegaan op de belangrijkste vaktermen die betrekking hebben op dit onderzoek, te weten: in control, risicomanagement en bestuurlijke informatievoorziening.

Tijdens dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de theorie van COSO omdat het proces van interne beheersing volgens COSO, goed aansluit op de doelstelling van dit onderzoek. Daarnaast kan COSO worden toegepast op verschillende onderdelen binnen een organisatie in plaats van alleen op de organisatie als geheel, wat voor dit onderzoek van belang is omdat slechts wordt gekeken naar het debiteurenbeheer. Voor een dynamisch en groeiend bedrijf als FINTREX is het van belang om de risico's binnen het debiteurenbeheer continu in kaart te hebben. Een van de kenmerken van COSO is dat het zich richt op het risicomanagementproces in zijn geheel. COSO richt zich daarmee dus niet alleen op het implementeren van risicomanagement en het opstellen van beheersmaatregelen maar ook op het evalueren van de risico's en de genomen beheersmaatregelen. Met het gebruik van COSO is FINTREX altijd op de hoogte van de risico's die zich voordoen en kan zij hier direct op inspelen.

Andere argumenten om COSO toe te passen zijn:

- COSO is bekend bij het management van FINTREX;
- COSO heeft als doel redelijke zekerheid te geven over het bereiken van de doelstellingen;
- COSO is één van de bekendste en meest gebruikte modellen ter wereld;
- COSO wordt benoemd in de governance codes;
- Het model van COSO wordt door accountants geaccepteerd.

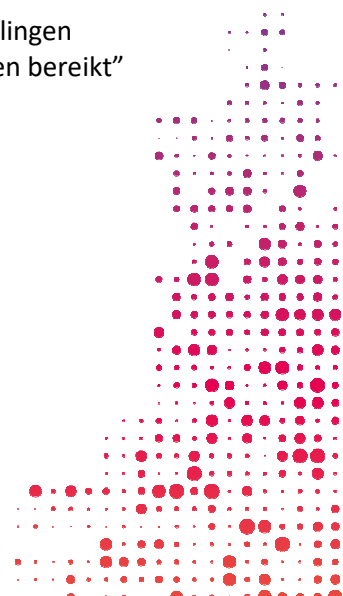
Als het debiteurenbeheer volgens COSO in control is, kan men met redelijke zekerheid zeggen dat de doelstelling binnen het debiteurenbeheer zal worden behaald. Hiermee is de kans op het behalen van de strategische doelstellingen groter.

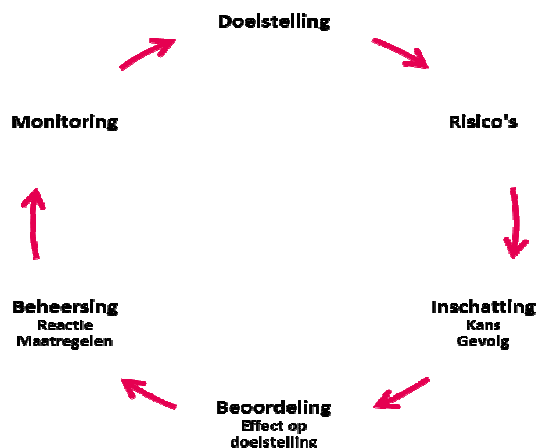
Gedurende dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vragen: *'Wat is in control?', 'Wat is risicomanagement?' en 'Wat zijn volgens de theorie de normen waaraan het proces debiteurenbeheer moet voldoen?'*.

3.1 Risicomanagement

Interne beheersing, ofwel internal control, moet zekerheid geven over het bereiken van de doelstellingen en heeft betrekking op het geheel van bedrijfsprocessen. Een belangrijk onderdeel binnen het proces van interne beheersing is risicobeoordeling, ofwel risicomanagement.

"Risicomanagement is het proces waarmee men de onzekerheid rond het behalen van doelstellingen probeert te managen. Het proces heeft als doel ervoor te zorgen dat deze doelstellingen worden bereikt" (De Wild, 2012, p. 5).





Figuur 4: Risicomanagementproces (Bron: Methoden en technieken voor risicomanagement, De Wild, 2012)

Het risicomanagementproces begint bij het formuleren van de doelstelling die moet worden behaald. Bij de tweede stap worden mogelijke gebeurtenissen die gevolgen kunnen hebben voor deze doelstelling geïdentificeerd. Deze gebeurtenissen worden risico's genoemd en zijn niet per definitie negatief. Het woord risico geeft aan dat er onzekerheid is over de toekomst en deze kan dus zowel negatief als positief uitpakken. Echter worden positieve risico's gezien als kansen en daarmee ondergebracht in een ander proces. Het risicomanagementproces bevat enkel negatieve risico's (De Wild, 2012).

Er zijn verschillende risicobegrippen, te weten:

- Compliance risico's,
- Financial statementrisico's,
- AO-risico's en
- Businessrisico's.

Een risico dat als gevolg heeft dat een bedrijf niet voldoet aan externe wet- en regelgeving wordt een compliance risico genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan algemene wetten maar ook aan branche specifieke regelingen. Ook gebeurtenissen waardoor interne vastgestelde bedrijfsregels en procedures niet worden nageleefd zijn compliance risico's. Een financial statementrisico is een risico in de financiële verslaglegging, waardoor de cijfers in het jaarverslag en de jaarrekening niet de correcte werkelijkheid weergeven. Maar het risico dat interne managementinformatie niet juist is, kan ook onder een financial statementrisico worden verstaan (Paur, van Boxel, Leeftink & Paape, 2014).

Binnen de administratieve organisatie speelt het omgaan met risico's een belangrijke rol, echter is de relatie tussen de verschillende risicobegrippen en administratieve organisatie niet bij elk risicobegrip hetzelfde. Er zijn risico's die zo dicht tegen de administratieve organisatie aanliggen, dat deze worden aangeduid als AO-risico's.

Bij businessrisico's gaat het om risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen in de weg staan. Er kan onderscheidt gemaakt worden tussen drie groepen van businessrisico's:

- Strategische risico's
- Operationele risico's en
- Expertise- of branche specifieke risico's.

Strategische risico's zijn vaak het gevolg van externe invloeden en veranderingen. Het betreden van een nieuw marktsegment, een ingrijpende reorganisatie en een fusie of overname zijn enkele voorbeelden van strategische risico's.

Miscommunicatie, geen duidelijke werkprocedures en onbetrouwbare data in ICT-systemen zijn enkele voorbeelden van oorzaken van operationele risico's. Operationele risico's zijn risico's in de bedrijfsvoering waardoor de organisatiedoelstelling niet wordt behaald.

Expertise- of branche specifieke risico's zijn risico's op het gebied van kennis en kunde die vereist is voor bepaalde organisaties (Paur, et al., 2014).

De derde stap in het risicomanagementproces is het inschatten van de kans van optreden van de risico's en het inschatten van de mogelijke gevolgen die deze risico's met zich meebrengen. Diegene die verantwoordelijk is voor het behalen van de doelstelling moet in stap vier beoordelen of het mogelijke effect van de risico's acceptabel is. Wanneer men vindt dat het effect niet acceptabel is, moet in stap vijf een passende reactie worden geformuleerd waarna maatregelen kunnen worden genomen om het risico te beheersen. Doormiddel van monitoring wordt gekeken of de doelstelling is bereikt en of de genomen beheersmaatregelen nog effectief zijn (De Wild, 2012).

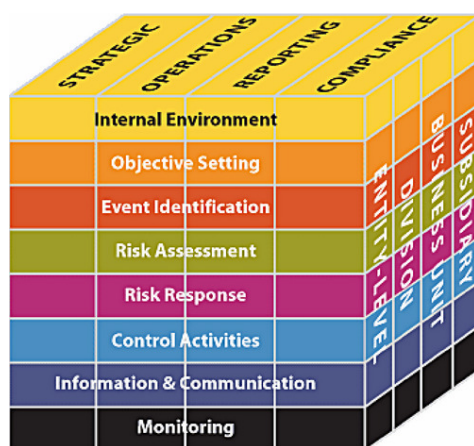
3.1.1 COSO ERM

Eind vorige eeuw zijn modellen ontwikkeld die zowel een relatie hebben met internal control als met risicomanagement. Een van de bekendste en meest gebruikte modellen is het zogeheten COSO ERM-raamwerk en helpt organisaties met het inrichten van risicomanagement (Claassen, 2009).

Het model is een uitbreiding van het eerder ontwikkelde raamwerk COSO.

Het raamwerk geeft de relatie weer tussen:

- De doelstellingen van een organisatie,
- De controlecomponenten, en
- De onderdelen van de organisatie waarop het risicomanagement van toepassing is (Paur, et al., 2014, p. 83).



Figuur 5: COSO ERM-raamwerk

“Volgens ERM is risicomanagement een systeem waarmee eventuele bedreigingen voor de organisatie kunnen worden herkend en dat risico's terugbrengt naar een aanvaardbaar niveau” (Paur, et al., 2014, p. 83).

De bovenzijde van de kubus geeft de verdeling in organisatiedoelstellingen weer. Dit zijn dan ook de verschillende gebieden waarop een organisatie risico's kan lopen:

- Strategic: betreft globale doelen en is afgestemd op de visie en missie;
- Operations: de beschikbare middelen worden niet effectief en efficiënt gebruikt;
- Reporting: betreft betrouwbaarheid van interne en externe financiële en niet-financiële verslaggeving;
- Compliance: wet- en regelgeving wordt niet nageleefd (Claassen, 2009, p. 36; Paur, et al., 2014, p. 83).

Het indelen van organisatiedoelstellingen in verschillende categorieën maakt het mogelijk om risicomanagement in te richten op specifieke doelstellingen van de organisatie. Wel is er sprake van overlapping tussen de vier categorieën; bepaalde doelstellingen kunnen in meerdere categorieën vallen (Claassen, 2009, p. 36).

ERM omvat alle onderdelen van de organisatie, welke te zien zijn aan de rechterzijde van de kubus:

- Entity-level: de gehele organisatie;
- Division: het totaal van de bedrijfsonderdelen die tot een bepaalde divisie behoren;
- Business unit: een groep bedrijven binnen de divisie die zich bezighoudt met dezelfde soort producten;
- Subsidiary (Paur, et al., 2014, p.84).

Het raamwerk kent acht componenten, welke zijn afgeleid van de verantwoordelijkheden en taken van het management:

- Internal environment (interne omgeving),
- Objective setting (formuleren van doelstellingen),
- Event identification (Identificeren van gebeurtenissen),
- Risk assessment (risicobeoordeling),
- Risk response (reactie op risico),
- Control activities (beheersingsactiviteiten),
- Information and communication (informatie en communicatie), en
- Monitoring (bewaking) (Paur, et al., 2014, p. 85).

Internal environment

De interne omgeving omvat de cultuur van een organisatie met betrekking tot control. Dit geeft weer hoe naar risico's gekeken wordt en hoe medewerkers binnen de organisatie met risico's omgaan. Ook onderwerpen als integriteit, ethische normen en waarden, de stijl van leidinggeven en de omgeving waar de organisatie in opereert zijn onderdelen van de interne omgeving (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).

Objective setting

Bij het formuleren van doelstellingen is het belangrijk dat elke doelstelling toewijsbaar is aan verantwoordelijkheidsgebied. De geformuleerde doelstellingen moeten zijn afgestemd op de missie en de risicovoorkeur van de organisatie (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).

Event identification

Tijdens deze fase van risicomanagement wordt gekeken welke gebeurtenissen zich kunnen voordoen die invloed uitoefenen op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen kansen en bedreigingen, waarbij de bedreigingen de input vormen voor het risicomanagementproces (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).



Risk assessment

Om de risico's te kunnen beoordelen, moeten de kans en het gevolg worden bepaald. Hierbij beschrijft de kans de waarschijnlijkheid dat het risico ooit optreedt. Het gevolg geeft aan wat de impact is als het risico zich voordoet.

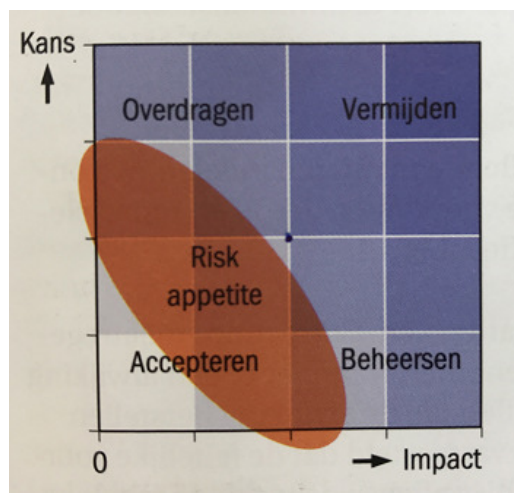
Bij het beoordelen van risico's moet rekening worden gehouden met bruto- en netto risico's, ook wel inherente en residuale risico's. Bij de bruto risicobeoordeling worden de kans en het gevolg bepaald indien er geen sprake is van beheersmaatregelen. Bij de netto risicobeoordeling wordt bepaald of het risico dat overblijft, na het invoeren van beheersmaatregelen, acceptabel is of dat extra maatregelen moeten worden genomen (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).

Risk response

Op basis van de risicobeoordeling moet het management beslissen welke reacties op de risico's worden gegeven. Er zijn een viertal reacties op risico's:

- Vermijden (Terminate),
- Beheersen (Treat),
- Overdragen (Transfer), en
- Accepteren (Take).

Om het inzichtelijk te maken, wordt dit weergegeven in een zogeheten risicomatrix (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).



Figuur 6: Risicomatrix (Bron: De kern van de administratieve organisatie, Paur, van Boxel, Leefink & Paape, 2014, p. 85)

Control activities

Het opstellen en implementeren van procedures en richtlijnen die ervoor moeten zorgen dat de reacties op de risico's worden uitgevoerd. Het doel hiervan is dat de risico's op een adequate manier worden gemanaged (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).

Information and communication

Informatie is noodzakelijk voor het uitvoeren van taken binnen een organisatie. Alle informatie moet aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen om in control te blijven. Hiermee dient ook de kwaliteit van de informatiesystemen te worden gecontroleerd (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).

Monitoring

Het risicomanagementproces moet regelmatig worden gemonitord om vast te stellen of de interne beheersing binnen een organisatie effectief is en blijft. Er wordt vastgesteld of het proces juist is opgezet en daarmee of interne beheersingsmaatregelen werken zoals zou moeten. Als er aanleiding is, worden deze aangepast waar nodig (Uiterlinden, 2011; Claassen, 2009; Paur, et al., 2014).

3.1.2 Internal control

Volgens COSO (1992) kan internal control als volgt worden gedefinieerd:

“Internal control is een proces dat sterk wordt beïnvloed door het management en het personeel van een organisatie. Het is ontworpen om redelijke zekerheid te verkrijgen over het bereiken van doelen op de volgende gebieden:

- *Effectiviteit en efficiency van de bedrijfsprocessen,*
- *Betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving,*
- *Naleving van wetten en regelgeving, en*
- *Bewaking van activa (Leijnse, 2011).*

Binnen het proces van interne beheersing zijn volgens COSO vijf onderdelen te onderscheiden:

- Beheersingskader,
- Risicobeoordeling,
- Interne beheersingsmaatregelen,
- Informatie en communicatie, en
- Evaluatie (Leijnse, 2011).

Het beheersingskader, ook wel controleomgeving, is de basis van een goede interne beheersing. Het is belangrijk dat de mensen binnen de controleomgeving zich bewust zijn van het belang van interne beheersing en dat zij zich daar ook naar gedragen.

Om de doelstellingen van interne beheersing te kunnen realiseren is risicobeoordeling benodigd. Aan de hand van risicobeoordeling kunnen interne beheersmaatregelen worden getroffen. Interne beheersmaatregelen omvat alle maatregelen van interne controle en de bijsturingsmaatregelen.

Bij informatie en communicatie is het belangrijk dat alle informatie op het juiste tijdstip beschikbaar is voor de belanghebbenden. Om het interne beheersingssysteem goed te laten verlopen is informatie en communicatie noodzakelijk.

Om er zeker van te zijn dat het interne beheersingssysteem goed blijft functioneren binnen de organisatie is evaluatie belangrijk. Evaluatie moet ervoor zorgen dat het niet goed werken van het systeem tijdig wordt geconstateerd zodat maatregelen kunnen worden genomen (Leijnse, 2011).

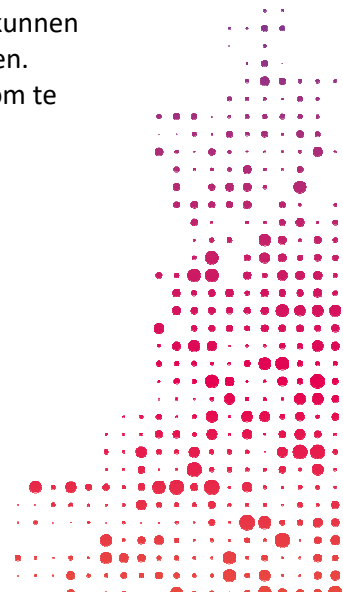
Het beheersingskader van COSO is in 2004 uitgebreid met het begrip Enterprise Risk Management. Dit raamwerk komt aan de orde in paragraaf 3.2.1.

Kort samengevat moet een organisatie aan twee voorwaarden voldoen om haar processen te kunnen beheersen. Allereerst moeten normen zijn geformuleerd waaraan de processen moeten voldoen.

Daarnaast moet de organisatie beschikken over voldoende en adequate beheersmaatregelen om te bewaken of deze normen worden gerealiseerd (Hartog, de Korte & Otten, p. 25).

Een proces is in control als

- De risico's naar een aanvaardbaar niveau zijn gebracht,
- De interne beheersmaatregelen worden nageleefd, en
- De doelstellingen worden gerealiseerd.



3.2 Bestuurlijke informatievoorziening

Niet alleen de interne beheersing is van groot belang om de organisatiedoelstellingen te realiseren, ook de informatievoorziening binnen een organisatie is belangrijk. Organisaties zijn zowel producenten van informatie als consumenten van informatie. Om ervoor te zorgen dat de organisatiedoelstellingen worden bereikt, moeten beide rollen door organisaties naar behoren worden vervuld. Het doel van bestuurlijke informatievoorziening is dan ook het op efficiënte wijze verstrekken van relevante en betrouwbare informatie aan interne en externe belanghebbenden. De term 'bestuurlijke' betekent dat het hier gaat om het besturen van organisaties. (Vaassen, Meuwissen, & Beek, 2007).

"Bestuurlijke informatievoorziening omvat alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen, het doen functioneren en het beheersen van een organisatie, alsmede ten behoeve van het afleggen van verantwoording" (Leijnse, 2011, p. 16).

Bestuurlijke informatievoorziening kent een nauwe samenhang met de begrippen organisatie en informatie. Een organisatie kan slechts goed functioneren als de noodzakelijke informatie op juiste wijze bij de juiste personen terechtkomt.

Uit de definitie die wordt gegeven aan het begrip bestuurlijke informatievoorziening blijkt dat het in eerste instantie gericht is op maatregelen die belangrijk zijn voor het voorzien in de informatiebehoefte van medewerkers. In tweede instantie is bestuurlijke informatievoorziening gericht op het maken van verantwoordingsinformatie.

Het doen functioneren en het beheersen van een organisatie heeft betrekking op datgene wat nodig is in een bedrijf, nadat beslissingen zijn genomen (Leijnse, 2011).

3.2.1 Administratieve organisatie

Het systeem van bestuurlijke informatievoorziening moet zodanig zijn ingericht dat de benodigde informatie aan de gestelde kwaliteitseisen voldoet. Immers een beslissing is gebaseerd op deze informatie, waardoor verkeerde beslissingen genomen kunnen worden als de informatie niet juist is.

Dit systeem wordt ook wel administratieve organisatie genoemd (Paur, et al., 2014).

Attentiepunten	Typologie			
	Randvoorwaarden	Informatie	Processen	Verbandscontroles
	Funciescheiding	Strategisch		
	Automatisering	Tactisch		
	Begroting	Operationeel		
	Richtlijnen			

Figuur 7: Elementen van een administratieve organisatie (Bron: De kern van de administratieve organisatie, Paur, van Boxel, Leeftink & Paape, 2014)

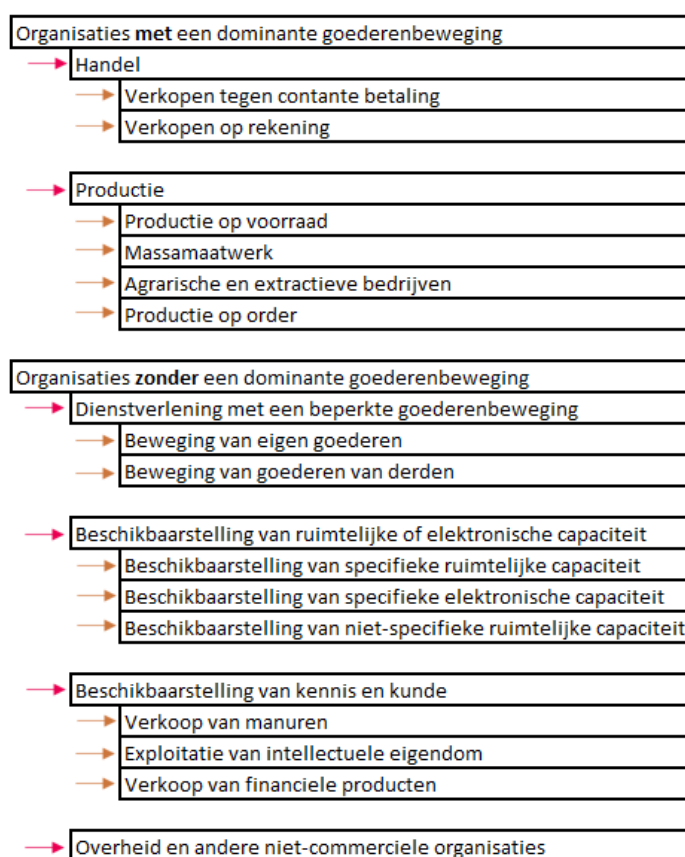
Op het eerste gezicht lijkt het erop alsof het inrichten van een goede AO standaardwerk is. Echter is dit niet het geval, elke organisatie is uniek en daarmee kan gezegd worden dat AO maatwerk is.

3.2.1.1 Typologie

Het inrichten van de AO begint bij het vaststellen van de typologie. Iedere organisatie heeft bepaalde algemene kenmerken waardoor, met een pakket van standaardmaatregelen, tot een goede interne beheersing kan worden gekomen.

Prof. Starreveld heeft in de jaren zestig van de vorige eeuw een model ontwikkeld waarbij organisaties aan de hand van hun kenmerken zijn ingedeeld in een typologie. Met behulp van dit model kunnen, per typologie, risico's en attentiepunten worden opgesteld, waarna kan worden gekeken wat de gevolgen voor de organisatie zijn. Dit model wordt de typologie van Starreveld genoemd (Vaassen, et al., 2007).

Typologieën kunnen worden bepaald aan de hand van twee dimensies: 'verbanden in de waarde kringloop' en 'al dan niet voor de markt werkend'. Door deze twee met elkaar te combineren ontstaat de typologie van organisaties (Vaassen, et al., 2007).



Figuur 8: Typologie van Starreveld (Bron: Vaassen, Meuwissen, & Beek, 2007)

Een organisatie kan worden ingedeeld in één of meer typologieën. Aan de hand van de typologie van een organisatie kan worden bepaald welke primaire processen aanwezig zijn en uit welke onderdelen de AO bestaat (Vaassen, et al., 2007).

FINTREX kan worden aangemerkt als een organisatie zonder dominante goederenbeweging, die kennis en kunde beschikbaar stelt door het verkoop van manuren.

3.2.1.2 Attentiepunten (theoretische risico's)

Na het vaststellen van de typologie van een organisatie is het belangrijk om te kijken naar de attentiepunten behorende bij die typologie. Attentiepunten vloeien voort uit de omstandigheden waar een organisatie mee te maken heeft. Per typologie zijn een groot aantal standaard attentiepunten te bedenken waar elke organisatie binnen die typologie mee te maken heeft. Toch heeft elke organisatie ook zijn eigen specifieke attentiepunten. Al deze attentiepunten kunnen leiden tot specifieke AO-risico's. Een goede AO moet maatregelen treffen om deze risico's te beperken en/of te voorkomen (Paur, et al., 2014).

Binnen het vakgebied bestuurlijke informatievoorziening komen de volgende attentiepunten naar voren voor een organisatie die kennis en kunde beschikbaar stelt door middel van het verkopen van manuren (Meuwissen et al., 2006, p.304; Vaassen, et al., 2007, p. 426):

Bedreiging	Gevolg	Interne beheersingsmaatregelen
Variabele vraag naar diensten	Ondercapaciteit waardoor opdrachten worden geweigerd of overcapaciteit waardoor sprake is van leegloop	1. Adequate schatting van toekomstige orderportefeuille. 2. Actief personeelsbeleid om aanbod op vraag af te stemmen. 3. Creëren van een flexibele schil door te werken met jaarcontracten.
Opdrachten worden aangenomen tegen een te laag bedrag	Verlies aan winstmarge	1. Goedkeuringsprocedure rond de tarievenstheet. 2. Collegiale toetsing op de offerte en schatting van de opdrachtenomvang. 3. Het hanteren van een database met opdrachtenhistorie als basis voor het maken van calculaties voor nieuwe opdrachten.
Uren worden niet verantwoord	Verlies aan activa	1. Strikte procedure rond het aanleveren van ureninformatie. 2. Volledigheidscontrole op het aantal medewerkers en het aantal uren per medewerkers, op basis van de gegevens in het personeelsbestand. 3. Richtlijnen voor urenverantwoording: alle uren moeten worden gerapporteerd in het urenbestand, met fysieke controle door de manager.
Uren worden verkeerd verantwoord	Onjuiste facturering	1. Beoordeling van medewerkers op het teveel schrijven van niet-productieve uren door controleleider en manager.
Opdracht wordt niet binnen de geschatte tijd afgemaakt	Verlies van de opdracht	1. Voortgangsbewaking en vroegtijdige signalering van overschrijdingen.
Ongeregistreerd meerwerk	Werkzaamheden worden niet gedeclareerd	1. Strikte meerwerkprocedure, inclusief bevestiging van de opdrachtgever.
Onjuiste/onvolledige facturering	Onvolledige facturering Verlies aan activa	1. Verbandscontroles tussen urenregistratie en factureringssysteem.
Verschuivingsgevaar van kosten	Onvolledige facturering, onjuiste beoordeling van opdrachten of klachten van klanten wegens teveel gefactureerde uren	1. Directe controle door verantwoordelijke partner op uren. 2. Beoordeling van winstbijdrage voor verantwoordelijke partner.
Niet voldoen aan wettelijke eisen	Reputatieschade, verlies van klanten	1. Procedures voor collegiale toetsing op alle werkzaamheden. 2. Werving, selectie en training van medewerkers
Het verlenen van te hoge kortingen	Verlies aan omzet en winstmarge	1. Directierichtlijnen ten aanzien van het verlenen van kortingen. 2. Steekproefsgewijze detailcontroles door de financiële administratie op de verleende kortingen. 3. Cijferbeoordeling op de verleende kortingen.

Verkopen aan niet-kredietwaardige klanten	Oninbare vorderingen Extra kosten Te weinig liquide middelen waardoor niet geïnvesteerd kan worden Mislopen spaarrente Faillissement	1. Kredietbeoordeling laten verrichten. 2. Adequate registratie van kredietpositie van klanten.
Grote debiteurenpositie	Hoge financieringskosten	1. Periodieke controle op de ouderdom van openstaande debiteurenposten waarna debiteuren actief worden gemaand. 2. Stimuleren van snelle betalingen door het verlenen van kortingen. 3. Hanteren van een korte betalingstermijn
Niet factureren van klanten	Verlies van winstmarge	1. Functiescheiding tussen factureren en uitgifte diensten. 2. Automatische nummering van facturen.

3.2.1.3 Functiescheiding

De beheersmaatregelen die noodzakelijk zijn om een goede AO op te zetten, vallen onder de randvoorwaarden. Zonder een goede invulling van de randvoorwaarden kan er geen sprake zijn van een goede AO. Een van de belangrijkste beheersmaatregelen is het toepassen van de controle technische functiescheiding. Bij de controle technische functiescheiding gaat het erom dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen functies en daarmee bevoegdheden binnen een organisatie. Hierbij zijn vijf functies te onderscheiden:

- Beschikkende functie,
- Bewarende functie,
- Uitvoerende functie,
- Registrerende functie, en
- Controlerende functie (Paur, et al., 2014).

De beschikkende functie heeft de bevoegdheid om beslissingen te nemen en contact te hebben met externe partijen. De bewarende functie bewaakt goederen, geld of andere waarden binnen de organisatie. Hij mag die waarden afgeven en opnemen maar mag nooit beslissingen nemen.

De werkzaamheden die voort vloeien uit de beslissingen van de beschikkende functie worden uitgevoerd door de uitvoerende functie. Deze functie heeft geen enkele bevoegdheid en voert slechts uit.

De registrerende functie is verantwoordelijk voor het vastleggen van gegevens.

Nauw verwant aan de registrerende functie, is de controlerende functie. De controlerende functie toetst of gegevens worden vastgelegd (Paur, et al., 2014).

3.2.1.4 Automatisering

Een ander belangrijk onderdeel binnen de randvoorwaarden is de automatisering binnen organisaties. Tegenwoordig is het gebruik van computers niet meer weg te denken binnen organisaties. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van systemen die de bedrijfsprocessen ondersteunen. Hierbij kan men denken aan CRM-pakketten, HRM-pakketten en boekhoudpakketten of pakketten voor de financiële administratie. Het doel van het gebruik van geautomatiseerde systemen is dat de bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter verlopen. Daarnaast moet het gebruik van deze systemen ook bijdragen aan de betrouwbaarheid van informatie.

Het nadeel van het gebruik van verschillende pakketten is dat deze vaak niet aan elkaar gekoppeld zijn waardoor gegevens van het ene systeem moeten worden overgebracht naar het andere systeem. Helaas zijn de nadelen vaak groter dan de voordelen van het gebruik van meerdere systemen. Hierdoor wordt steeds vaker gekozen voor een systeem waarin alles is opgenomen. Deze ERP-systemen zijn gebaseerd op een gemeenschappelijke database van waaruit alle bedrijfsprocessen worden ondersteund. Het aanschaffen van een ERP-systeem vergt een grote investering omdat er sprake is van maatwerk. Het ERP-systeem wordt opgesteld aan de hand van de bedrijfsvoering van de organisatie (Paur, et al., 2014).

Om ervoor te zorgen dat de informatie die opgeleverd wordt door het ERP-systeem betrouwbaar blijft, zijn er controles binnen het systeem opgenomen, ook wel application controls:

- Invoercontroles: dit is een beveiliging tegen invoerfouten. Voorbeelden van invoercontroles zijn bestaanbaarheidscontroles, redelijkheidscontroles, check-digits en volledighedscontroles;
- Opslag in gegevensverzamelingen: controle op de juistheid van ingevoerde gegevens. Wijzigingen mogen slechts worden doorgevoerd als een daartoe aangewezen functionaris opdracht toe geeft. Hierbij is sprake van het vier-ogenprincipe, de uitvoerende functie voert de wijziging door, de beschikkende functie controleert de wijziging. Met een hash-total kan worden voorkomen dat men wijzigingen doorvoert zonder dat daartoe opdracht gegeven is;
- Transmissiecontroles: controles die ervoor zorgen dat gegevens, bij het uitwisselen tussen meerdere systemen, niet verloren gaan;
- Uitvoercontroles: het vasthouden van audit trails. Het pad van het ingevoerde basisgegeven tot aan de uitvoer wordt gevolgd (Paur, et al., 2014).

3.2.1.5 Informatievoorziening

Na het invullen van de randvoorwaarden moet gekeken worden welke informatie benodigd is om te kunnen besturen. Leidinggeven en het nemen van beslissingen kan op verschillende niveaus binnen een organisatie plaatsvinden:

- Strategisch,
- Tactisch, en
- Operationeel.

Afhankelijk van het niveau waarop beslissingen worden genomen, verschilt de mate van behoefte van informatie (Leijnse, 2011).

De directie ofwel de hoogste leiding van een organisatie is verantwoordelijk voor de hele organisatie in zijn geheel. Zij neemt beslissingen op strategisch niveau, welke gelden voor de lange termijn. De hiervoor benodigde informatie is voornamelijk interne informatie, zoals resultaten over een bepaalde periode en/of afdelingen in vergelijking met de begroting of de cijfers van een vergelijkbare voorgaande periode. Niet alleen interne informatie is nodig om beslissingen op strategisch niveau te kunnen nemen. Ook externe informatie kan van groot belang zijn.

Kenmerken van informatie op strategisch niveau zijn: kwalitatief, weinig gedetailleerd en slecht gestructureerd (Leijnse, 2011).

Direct onder de hoogste leiding van een organisatie ligt het tactische niveau. Op dit niveau worden beslissingen genomen voor de uitwerking van de strategische beslissingen. Hierbij kan gedacht worden aan het vaststellen van budgetten, het vaststellen van procedures, het toewijzen van middelen en de beoordeling van prestaties. De informatiebehoefte op tactisch niveau is afhankelijk van de informatie die benodigd is om toewijzing mogelijk te maken.

Informatie op tactisch niveau kent de volgende kenmerken: voorzienbaar, vaste periodiciteit en intern (Leijnse, 2011).



Het operationele niveau is het laagste niveau binnen een organisatie. Binnen dit niveau ligt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de werkzaamheden. De informatie die nodig is om beslissingen op operationeel niveau te kunnen nemen is slechts afkomstig uit interne bronnen. Kenmerken van operationele informatie zijn: sterk voorzienbaar, goed gestructureerd, gedetailleerd en actueel (Leijnse, 2011).

3.2.1.6 Processen

Het hart van de AO bestaat uit de processen binnen de organisatie. Binnen de AO worden alle processen door middel van procesbeschrijvingen vastgelegd. Bij procesbeschrijvingen staan de volgende vragen centraal:

- Wie?
- Doe wat?
- Waarmee?
- Waarin?

Hierbij gaat het erom dat de processtappen op een zodanige manier zijn ingericht dat er sprake is van betrouwbare informatievoorziening.

Bij de inrichting van de processen moet worden stilgestaan bij de volgende drie vragen:

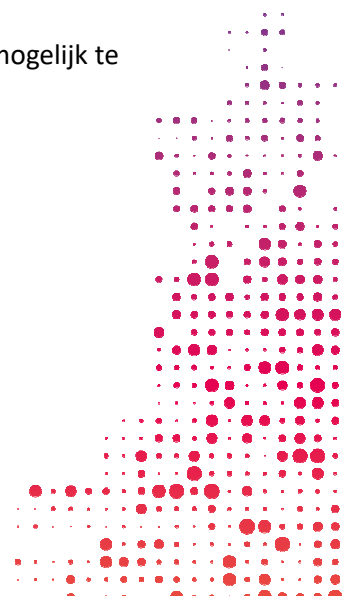
1. Waar begint een proces?
2. Waar eindigt een proces?
3. Welke tussenliggende stappen zijn te onderkennen (Paur, et al., 2010)?

Het debiteurenbeheer is geen proces op zich maar is in feite onderdeel van het verkoopproces. Voordat sprake is van een debiteur, moet altijd eerst een verkoop plaatsvinden.

Het verloop van het verkoopproces ziet er voor elke typologie anders uit, echter zijn de belangrijkste activiteiten binnen het verkoopproces bij elk type organisatie aanwezig.

De processtappen binnen het verkoopproces, zijn als volgt:

1. Orderverkrijging: het plannen van klantbezoeken,
2. Orderontvangst: het vastleggen van ontvangen orders,
3. Orderbeoordeling: het beoordelen of orders uitvoerbaar zijn door middel van het toetsen van de kredietwaardigheid van de klant, de leverbaarheid van de gevraagde diensten en de haalbaarheid van de gewenste levertijd,
4. Dienstverlening: het werven en het plaatsen van geschikt personeel,
5. Orderverwerking (facturatie): het factureren van de geleverde diensten,
6. Factuurafwikkeling/debiteurenbeheer:
 1. Debiteurenadministratie: het registreren van de verzonden facturen, het bewaken van de betalingen en openstaande posten, zorgdragen voor de juistheid en volledigheid van de debiteurenpositie,
 2. Aanmanen: het nemen van maatregelen om achterstallige bedragen zo snel mogelijk te ontvangen (Jans, Bast & Nijland, 2012).



3.3 Interne controle

De kwaliteit van informatie hangt nauw samen met het begrip interne controle. Interne controle is gericht op het bewaken van de kwaliteit van informatie en de daarmee samenhangende processen. Interne controle maakt de kans op het nemen van verkeerde beslissingen kleiner door het opsporen van fouten in de informatievoorziening.

In tegenstelling tot internal control maakt interne controle deel uit van de bedrijfsprocessen. Daarmee is interne controle een onderdeel van internal control.

“Interne controle is de controle die door of namens de leiding van een organisatie wordt uitgeoefend op de activiteiten van anderen binnen deze organisatie” (Leijnse, 2011).

Controle houdt in dat de werkelijkheid getoetst wordt aan een vastgestelde norm. In de literatuur wordt ook wel gesproken over het vergelijken van de SOLL-positie (norm) met de IST-positie (werkelijkheid). Om dit proces goed te laten verlopen, moeten er concrete toetsingscriteria worden opgesteld en moet men beschikken over registraties van de werkelijkheid. Om dit te realiseren, biedt bestuurlijke informatievoorziening organisatorische maatregelen welke moeten worden genomen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen preventieve en repressieve maatregelen, waarbij preventieve maatregelen het kader aangeven waarbinnen de bedrijfsactiviteiten op de juiste wijze kunnen worden beheerst en waarbij repressieve maatregelen juist vaststellen of deze ook daadwerkelijk worden genomen (Leijnse, 2011).

3.4 Normenkader

Om aan te kunnen tonen of het debiteurenbeheer binnen FINTREX in control is, is een kader opgesteld van normen waaraan het debiteurenbeheer moet voldoen. Dit kader, ook wel normenkader genoemd, is een richtlijn van hoe de beheersing moet worden ingericht en is terug te vinden in bijlage A.

3.4.1 Auditvariabelen

De eerste stap bij het opzetten van een normenkader is het in kaart brengen van de variabelen waarop getoetst moet worden. Deze variabelen worden ook wel auditvariabelen genoemd en vormen relevante aspecten voor het beantwoorden van de hoofdvraag. De auditvariabelen kunnen worden gezien als processtappen die moeten worden uitgevoerd binnen de deelprocessen.

3.4.1.1 Verkoopproces

De auditvariabelen voor het verkoopproces zijn:

- Kredietwaardigheid
- Kredietlimiet
- Betalingsvoorwaarden
- Betalingstermijn
- Factuurafspraken

Kredietwaardigheid

Het beoordelen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten moet als belangrijk onderdeel van het debiteurenbeheer worden gezien. Door de kredietwaardigheid te toetsen, creëert men enige zekerheid met betrekking tot het (op tijd) betalen van de facturen door de klant. Na het toetsen van de kredietwaardigheid kan de organisatie de beslissing maken om zaken te doen.



Kredietlimiet

Om de gevolgen van oninbare vorderingen te beperken kan een kredietlimiet worden ingesteld. De hoogte van het kredietlimiet is afhankelijk van de klant en kan dus voor elke klant anders zijn. Het kredietlimiet houdt in dat er nooit geleverd wordt boven de vastgestelde limiet.

Betalingsvoorwaarden

Betalingsvoorwaarden zijn bedoeld om de leverancier als het ware te beschermen tegen de klant. Deze voorwaarden zijn namelijk bedoeld om misverstanden tussen de leverancier en klant en daarmee problemen te voorkomen. De algemene betalingsvoorwaarden vormen afspraken over vrijwel alle aspecten die met het leveren van goederen of diensten te maken hebben.

Betalingsvoorwaarden mogen niet in strijd zijn met de wet en moeten zowel bescherming bieden voor de klant als voor de eigen onderneming.

Betalingstermijn

De betalingstermijn is feitelijk gezien een krediettermijn, immers gedurende de betalingstermijn hoeft de klant niet te betalen en kan de betaling worden uitgesteld tot de laatste dag. Hiermee kan de klant rente winnen door bijv. het geld dat hij moet betalen op een spaarrekening te zetten waarover hij rente ontvangt. Echter loopt de leverancier geld mis doordat deze het geld niet zelf op een spaarrekening kan zetten. Daarnaast kost het de leverancier meer geld als de betalingstermijn langer is.

Het is daarom belangrijk om een zo kort mogelijke betalingstermijn af te spreken met de klant. Echter moet hierbij wel gedacht worden aan bijv. concurrentie. Het is niet de bedoeling dat de klant voor de concurrent kies omdat daar een gunstigere betalingstermijn wordt gehanteerd. Het afspreken van de betalingstermijn dient dan ook te gebeuren in overleg.

Factuurafspraken

Naast de betalingsvoorwaarden en de betalingstermijn is het ook belangrijk dat er factuurafspraken worden gemaakt. Hierbij kan gedacht worden aan bijv. de factuurfrequentie en de wijze van facturatie. Ook de inhoud van de factuur is belangrijk om van te voren af te spreken. Door middel van het maken van factuurafspraken wordt de kans op het afkeuren van facturen, door de debiteur, verkleind.

3.4.1.2 Facturatieproces

De auditvariabelen voor het facturatieproces zijn:

- Facturen
- Verantwoording
- Administratie
- Verzending

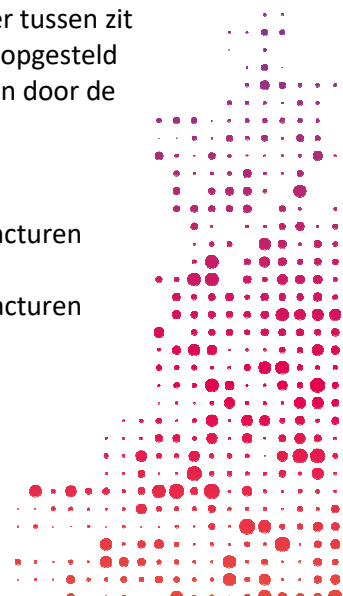
Facturen

In feite begint het debiteurenbeheer bij het opstellen van de facturen. Het is belangrijk dat de facturen zo snel mogelijk na het leveren van de diensten worden opgesteld en verstuurd. Hoe meer tijd hier tussen zit hoe meer kosten dit met zich mee brengt. Daarnaast is het van belang dat de facturen worden opgesteld aan de hand van de eerder gemaakte factuurafspraken. Hiermee wordt voorkomen dat facturen door de debiteur worden afgekeurd en teruggestuurd.

Verantwoording

Voordat de facturen verstuurd mogen worden, moet altijd eerst gecontroleerd worden of de facturen kloppen. Geen enkele factuur mag de deur uit als deze niet overeenkomt met de omzet.

Alle facturen moeten gecontroleerd worden op tarieven, aantal uren en onkosten. Pas als de facturen helemaal kloppend zijn met de omzet, mogen deze worden verstuurd.



Administratie

Alle opgestelde facturen moeten worden geregistreerd, zowel in het factuurbestand als in het systeem. Het registreren van de facturen is van groot belang voor de informatievoorziening naar de directie en het management toe.

Verzending

Het versturen van de facturen dient zo snel mogelijk na het leveren van de diensten te gebeuren. Hoe meer tijd hier tussen zit, hoe meer kosten dit met zich meebrengt.

Het is belangrijk dat de facturen op juiste wijze worden verstuurd, zeker als de debiteur gebruik maakt van computersystemen voor het goedkeuren van de facturen.

Ondanks dat er niet direct invloed op is, is het van belang om er zeker van te zijn dat de factuur ook daadwerkelijk door de klant ontvangen is.

3.4.1.3 Bewakingsproces

De auditvariabelen voor het bewakingsproces zijn:

- Bewaking
- Betalingsgedrag
- Herinneren en aanmanen
- Retourzendingen
- Risicobeoordeling

Bewaking

De bewaking van de betalingen is één van de belangrijkste taken binnen het debiteurenbeheer. De bewaking van de betalingen zorgt ervoor dat de debiteurenpositie inzichtelijk is en dat men weet welke facturen er nog openstaan. Door middel van bewaking wordt bijgehouden welke facturen wanneer betaald zijn. Hiermee komt direct het betalingsgedrag van klanten naar voren.

Betalingsgedrag

Het betalingsgedrag van klanten dient doorlopend in kaart gebracht te worden zodat een duidelijk beeld aanwezig is. Hiermee kunnen afwijkingen snel gesignaleerd worden waardoor snel actie kan worden ondernomen als het betalingsgedrag van klanten op een onacceptabel niveau ligt.

Herinneren en aanmanen

Debiteuren die na het verstrijken van de betalingstermijn nog geen betaling hebben gedaan, moeten herinnerd worden aan de openstaande factuur. Als de debiteur na de eerste herinnering nog steeds geen betaling heeft gedaan, moet de debiteur worden aangemaand. Dit is van groot belang omdat het de leverancier veel geld kan kosten. Daarnaast kan het ervoor zorgen dat de leverancier over te weinig liquide middelen beschikt om investeringen te doen of zelfs zijn eigen inkoopfacturen niet meer kan voldoen.

Retourzendingen

Het kan voorkomen dat een debiteur een factuur afkeurt en terugstuurt. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de factuur niet aan de factuureisen voldoet, de kostenplaatsen of de factuur onjuist zijn of dat een verkeerd tarief gehanteerd wordt.

Belangrijk is dat men weet hoe om te gaan met retourzendingen en dat deze altijd geregistreerd worden. Uiteraard moeten de retourzendingen eerste gecontroleerd worden alvorens actie teruggaat naar de klant.



Risicobeoordeling

Naast de bewaking op openstaande posten is risicobeoordeling ook één van de belangrijkste taken binnen het debiteurenbeheer. Het is belangrijk dat men weet welke risico's zich kunnen voordoen en wat de gevolgen van deze risico's zijn. De afdeling debiteurenbeheer dient de risicobeoordeling half jaarlijks uit te voeren zodat de risico's inzichtelijk blijven en niet verouderen. Als blijkt dat er sprake is van een groot risico kan hier op voorhand al actie op worden ondernomen.

Naast de risicobeoordeling is het ook belangrijk dat het debiteurenbeheer eens in het half jaar door het management geëvalueerd wordt om na te gaan of het debiteurenbeheer nog in control is, zodat waar nodig eventuele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.

3.4.2 Beoordelingscriteria

Aan de hand van het theoretisch kader zijn, voor elke auditvariabele, beoordelingscriteria opgesteld. De beoordelingscriteria kunnen worden gezien als eisen waaraan de betreffende auditvariabele moet voldoen.

Alle beoordelingscriteria hebben een weging gekregen tussen 1 en 3, waarbij 1 het minst zwaar weegt. Beoordelingscriteria afgeleid van de theorie van bestuurlijke informatievoorziening, gericht op het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, hebben een zwaardere weging gekregen dan andere beoordelingscriteria.

3.4.3 Bronnen

Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van diverse bronnen, te weten betrokken medewerkers (bijlage D), observatie (bijlage E) en interne documenten en het geautomatiseerd systeem (bijlage F). Elk van deze bronnen hebben een weging gekregen tussen 1 en 3, waarbij 1 het minst zwaar weegt. Betrokken medewerkers kennen de zwaarste weging omdat deze bronnen de meeste waarde leveren voor het onderzoek. Interne documenten hebben daarentegen een weging van 1 gekregen. Deze bronnen zijn wel relevant voor het onderzoek maar zijn niet direct betrokken bij het uitvoeren van het proces waardoor de waarde van deze bronnen minder is.

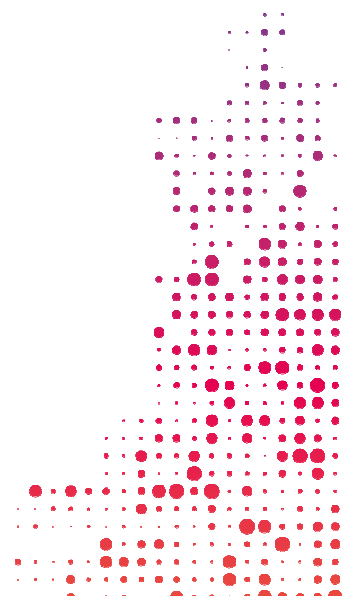
Dit alles wordt schematisch weergegeven in een zogeheten bronnenmatrix, welke terug te vinden is in bijlage B.

3.4.4 Datamatrix

Toetsing van de beoordelingscriteria zal gebeuren met behulp van interviews, inhoudsanalyses en observaties. De resultaten zullen per bron worden weergegeven (bijlage D en E) met behulp van plusjes en minnetjes. De eindresultaten van het onderzoek zullen worden verwerkt in een datamatrix (bijlage C).

Om aan te geven in hoeverre het proces in control is, worden de resultaten omgezet in een percentage. De berekening van het percentage is als volgt:

$$\frac{\text{Saldo proces}}{\text{Totaal aantal plusjes}} \times 100$$



Hoofdstuk 4: Onderzoeksbevindingen

Aan de hand van het normenkader is het debiteurenbeheer binnen FINTREX getoetst. De bevindingen hiervan worden in dit hoofdstuk weergegeven. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *'In hoeverre wijkt de huidige situatie af van de theorie?'*.

Om te kunnen bepalen in hoeverre een proces of procesactiviteit in control is, zijn drempels opgesteld. Deze drempels zijn in overleg en met goedkeuring van het management van FINTREX opgesteld. Bij een score tussen 0 en 40% kan met zekerheid worden gezegd dat het proces of de procesactiviteit niet in control is. Er wordt niet of nauwelijks aan de criteria voldaan, wat betekent dat er geen adequate beheersing aanwezig is. Bij een score tussen 40 en 80% wordt wel aan bepaalde criteria voldaan maar niet voldoende. Er is wel sprake van beheersing maar deze is niet optimaal. Het proces of de procesactiviteit is daarmee deels in control. Scoort het proces of de procesactiviteit tussen de 80 en 100% dan wordt aan vrijwel alle criteria voldaan en is het proces of de procesactiviteit in control. Er is sprake van een adequate beheersing.

De betekenis van de kleuren die gebruikt zijn voor de beoordeling is terug te vinden in onderstaande legenda:

0-40%	Er wordt niet aan de criteria voldaan. Het proces is niet in control.
40-80%	Er wordt deels aan de criteria voldaan. Het proces is deels in control.
80-100%	Er wordt aan de criteria voldaan. Het proces is in control.

Figuur 9: Legenda onderzoeksbevindingen

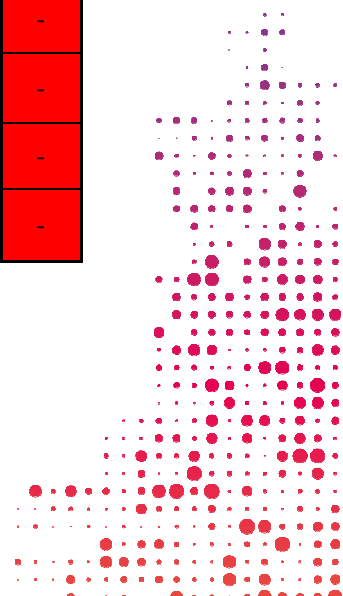
4.1 Onderzoeksbevindingen debiteurenbeheer

Met behulp van diverse bronnen is het normenkader ingevuld. Per beoordelingscriteria is een score toegekend van plus, min of plus/min.

Auditvariabele: Kredietwaardigheid	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van kredietwaardigheidsonderzoeken.	-
2. De uitvoerende functie binnen de afdeling debiteurenbeheer voert kredietwaardigheidsonderzoeken uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	-
3. Voorafgaand aan het sluiten van een contract wordt altijd de kredietwaardigheid van een nieuwe potentiële klant door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	-
4. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	-
5. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de business manager die de onderhandelingen doet met de betreffende klant.	-
6. De business manager neemt de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid mee in de beslissing om zaken te doen met de klant.	-
7. Wanneer de klant een negatieve kredietwaardigheid heeft, wordt geen zaken gedaan met de klant.	-
8. Wanneer de klant geen negatieve kredietwaardigheid heeft maar wel een risico kan vormen, gaan de business manager, de debiteurenbeheerder en de directie in overleg om te beoordelen of FINTREX zaken wil doen.	-

9. De kredietwaardigheid van huidige klanten wordt elk half jaar door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	-
10. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	-
11. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, zodanig dat er risico's kunnen ontstaan, deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de betreffende business manager.	-
12. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, houdt de debiteurenbeheerder deze klant extra scherp in de gaten en besteed extra aandacht aan deze klant.	-
13. Wanneer de debiteurenbeheerder constateert dat er sprake is van risico, deelt hij dit direct met de betreffende business manager en de directie.	-
14. De business manager onderneemt actie richting de klant in de vorm van een gesprek.	-
15. Bij contractverlenging wordt de kredietwaardigheid van de betreffende klant altijd door de afdeling debiteurenbeheer getoetst voordat het contract definitief verlengd wordt.	-
16. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de betreffende business manager.	-
17. De business manager neemt de uitkomst van de kredietwaardigheid altijd mee in de onderhandelingen bij het verlengen van het contract.	-
18. Het beoordelen en toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten door de afdeling debiteurenbeheer behoort als continu proces tot het debiteurenbeheer.	-
19. Binnen het debiteurenbeheer, wordt naast het toetsen van de kredietwaardigheid, gebruik gemaakt van een doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.	-

Auditvariabele: Kredietlimiet	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van een kredietlimiet voor nieuwe klanten.	-
2. Het kredietlimiet wordt bepaald in overleg met de business manager.	-
3. Het kredietlimiet wordt bepaald voor klanten waarvan de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek niet negatief is maar wel aangeeft dat de klant een risico kan vormen.	-
4. Het kredietlimiet wordt bepaald aan de hand van de grootte van de klant, de marktpositie van de klant en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	-
5. Voor huidige klanten zonder kredietlimiet wordt een kredietlimiet opgesteld wanneer het betalingsgedrag achteruit gaat in zodanige zin dat de klant risico's begint te vormen.	-
6. Het kredietlimiet wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	-
7. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van het kredietlimiet.	-
8. Overschrijding van het kredietlimiet wordt geregistreerd en vastgelegd in het klantenbestand.	-
9. Overschrijding van het kredietlimiet wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie.	-
10. Bij overschrijding van het kredietlimiet gaat de debiteurenbeheerder direct in gesprek met de business manager, waarna de business manager in gesprek gaat met de klant.	-
11. Het kredietlimiet wordt vergroot als de klant een positief betalingsgedrag vertoont in het afgelopen half jaar.	-



Auditvariabele: Betalingsvoorwaarden	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het opstellen van de betalingsvoorwaarden.	+/-
2. De betalingsvoorwaarden zijn opgesteld met juridische kennis of met behulp van een jurist waardoor de voorwaarden juridisch sluitend zijn.	+
3. De betalingsvoorwaarden zijn niet in strijd met de wetgeving.	+
4. De betalingsvoorwaarden bevatten rechten en plichten gericht op de eigen onderneming maar ook op de tegenpartij. Daarmee zijn de betalingsvoorwaarden niet eenzijdig.	+
5. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het overschrijden van de afgesproken betalingstermijn in de vorm van een boeterente.	-
6. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het verstrekken van kortingen bij snelle betalingen.	+
7. De business managers zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant.	+
8. Het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant gebeurt tijdens de onderhandelingen, voordat het contract definitief wordt opgesteld.	+
9. Bij bezwaar op de betalingsvoorwaarden door de klant, vindt overleg plaats tussen de klant en de business manager om tot een compromis te komen.	+
10. Eventuele andere afspraken afwijkend van de betalingsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd door de business manager.	+
11. De business manager neemt de betalingsvoorwaarden op in het contract, waardoor de betalingsvoorwaarden bij het afsluiten van het contract voor akkoord worden getekend door de klant.	+
12. De betalingsvoorwaarden zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel.	-
13. De betalingsvoorwaarden zijn terug te vinden op de website van FINTREX.	+

Auditvariabele: Betalingstermijn	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De business managers zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over de betalingstermijn met de klant.	+
2. Voor het vaststellen van betalingstermijnen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder waar de business managers rekening mee dienen te houden.	-
3. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	-
4. Deze richtlijnen zijn bij de business managers bekend.	-
5. Het vaststellen van betalingstermijnen gebeurt in overleg met de debiteurenbeheerder en de directie.	+/-
6. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met het opgestelde klantprofiel en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	-
7. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met de grootte van de te leveren diensten.	+
8. De betalingstermijn wordt vastgelegd in het contract als aanvulling op de betalingsvoorwaarden en wordt door de klant ondertekend.	+
9. De betalingstermijn kan slechts aangepast worden bij een contractverlenging.	+/-
10. De afgesproken betalingstermijn gaat in op de dag waarop de factuur wordt verstuurd (factuurdatum).	+/-
11. De standaardbetalingstermijn bedraagt 30 dagen.	+/-
12. Voor elke factuur met een langere betalingstermijn dan 30 dagen berekent de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies over de totale betalingsperiode.	-
13. Het renteverlies wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd en bijgehouden. Zowel per debiteur als voor de gehele debiteurenpost.	-

14. Dit renteverlies wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.	-
15. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van de grootte van het te accepteren renteverlies.	-
16. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de directie.	-
17. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies neemt de debiteurenbeheerder actie om het renteverlies weer naar een acceptabel niveau te brengen.	-

Auditvariabele: <i>Factuurafspraken</i>	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De business manager is verantwoordelijk voor het maken van de factuurafspraken met de klant.	+
2. Het maken van factuurafspraken gebeurt tijdens de onderhandelingen met de klant voordat het contract definitief wordt opgesteld.	+
3. Bij het maken van de factuurafspraken wordt de uitslag van het kredietwaardigheidsonderzoek en het klantprofiel door de business manager meegerekend.	-
4. Bij het maken van de factuurafspraken wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als de wensen van FINTREX.	+
5. De business manager bespreekt met de klant welke gegevens terug moeten komen op de factuur, zoals kostenplaatsen en afdelingscodes om hiermee de kans op snellere betaling te vergroten.	+
6. De business manager onderhandeld bij het maken van de factuurafspraken over de factuurfrequentie.	+
7. De factuurafspraken worden door de business manager vastgelegd in het klantendossier.	+
8. De factuurafspraken worden door de business manager opgenomen in het contract en ondertekend door beide partijen.	+
9. De factuurafspraken worden door de business manager gedeeld met de debiteurenbeheerder en de payroll afdeling.	+
10. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van de factuurafspraken.	+

Auditvariabele: <i>Facturen</i>	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	+/-
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	-
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	-
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	+/-
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	-
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	-

13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	-
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	+
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	+
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	+/-
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	-
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	+/-
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	-
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in een facturenoverzicht.	+/-
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	-
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.	+/-
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.	+
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.	+
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.	-
38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.	-
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.	-
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.	+/-
41. Elke selfbelling bevat de afgesproken betalingstermijn.	+/-
42. Elke selfbilling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	-
43. Elke selfbilling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.	+/-
44. Elke selfbilling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	+
45. Op elke selfbilling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.	+
46. Elke selfbilling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	+/-
47. Elke selfbilling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	+
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	+/-

Auditvariabele: Verantwoording	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	-

5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	+/-
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	+/-
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	+

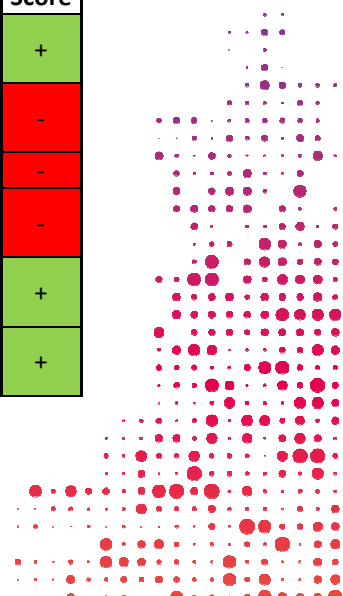
Auditvariabele: <i>Administratie</i>	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	+
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.	+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	-
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	-
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	+/-
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	+/-
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	+

Auditvariabele: <i>Verzending</i>	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	+/-
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistent bekend.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	-
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	+/-
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	-
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	+

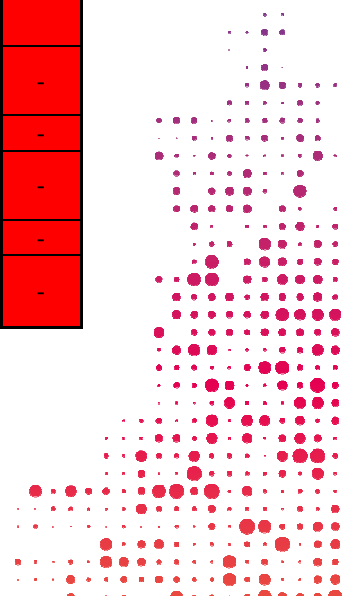
Auditvariabele: Bewaking	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en de openstaande posten.	+
2. Voor de bewaking van de binnengekomen betalingen is autorisatie vereist.	+
3. De debiteurenbeheerder voert elke twee dagen een controle uit op binnengekomen betalingen.	+
4. Binnengekomen betalingen worden gelinkt aan de facturen op basis van het factuurnummer.	+
5. Alle binnengekomen betalingen worden door de debiteurenbeheerder geregistreerd in het facturenbestand.	+
6. Alle binnengekomen betalingen worden direct door de debiteurenbeheerder ingevoerd in het systeem en daarmee afgeboekt van het debiteurensaldo.	-
7. Iedere week wordt door de debiteurenbeheerder een controle uitgevoerd op openstaande posten.	+/-
8. Het renteverlies op openstaande posten, welke niet binnen de betalingstermijn zijn voldaan, wordt door de afdeling debiteurenbeheer berekend.	-
9. Het renteverlies wordt in de vorm van een renteboete in rekening gebracht bij de debiteur.	-
10. Het renteverlies wordt geregistreerd en gedeeld met de directie en de business manager.	-

Auditvariabele: Betalingsgedrag	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van het betalingsgedrag van alle debiteuren.	-
2. De medewerkers van de afdeling debiteuren brengen het betalingsgedrag van de debiteuren doorlopend in kaart, in opdracht van de debiteurenbeheerder.	-
3. Het betalingsgedrag wordt geregistreerd in het klantenbestand.	-
4. Voor elke overschrijding van de betalingstermijn berekend de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies.	-
5. Dit renteverlies wordt geregistreerd in het klantenbestand.	-
6. Dit renteverlies wordt gedeeld met de directie.	-
7. Dit renteverlies wordt bij de debiteur in rekening gebracht.	-
8. Bij een negatief betalingsgedrag wordt dit gedeeld met de business manager en de directie.	-
9. Bij een negatief betalingsgedrag wordt de kredietlimiet verlaagd of, voor zover nog niet gebeurd, ingesteld.	-

Auditvariabele: Herinneren en aanmanen	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het herinneren en aanmanen van debiteuren.	+
2. De debiteurenbeheerder heeft richtlijnen en procesbeschrijvingen opgesteld voor het herinneren en aanmanen.	-
3. Deze richtlijnen en procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	-
4. De medewerkers van de afdeling debiteuren voeren de werkzaamheden voor het herinneren en aanmanen uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	-
5. Wanneer de betaling bij het verstrijken van de afgesproken betalingstermijn niet voldaan is, wordt uitgezocht wat daarvan de oorzaak is.	+
6. Wanneer blijkt dat de oorzaak van het uitblijven van de betaling een fout is van FINTREX, wordt de factuur alsnog verstuurd met een nieuwe factuurdatum.	+



7. Wanneer een nieuwe factuur wordt verstuurd, wordt dit door de medewerker van de afdeling debiteurenbeheer aangepast in het systeem.	-
8. De aanpassing van de ingeboekte facturen wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	-
9. Voordat een herinnering wordt verstuurd naar de debiteur, wordt eerst gekeken naar het betalingsgedrag van de afgelopen vier maanden en de relatie met de debiteur.	-
10. De relatie met de klant is afhankelijk voor de manier waarop de debiteur herinnerd wordt en door wie.	+
11. Debiteuren, welke niet binnen de afgesproken betalingstermijn hebben betaald en waarbij niet eerder of slechts 5 keer eerder sprake was van te late betaling, worden na een overschrijding van 3 dagen herinnerd aan het openstaande bedrag.	-
12. Deze debiteuren worden telefonisch of per mail herinnerd waarbij een kopie van de factuur wordt verstuurd.	-
13. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 10 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.	-
14. Debiteuren, welke niet binnen de afgesproken betalingstermijn hebben betaald en waarbij te late betaling vaker dan 5 keer is voorgekomen, worden na een overschrijding van 1 dag herinnerd aan het openstaande bedrag.	-
15. Het herinneren van deze debiteuren geschied telefonisch of per mail waarbij een kopie van de factuur wordt meegestuurd.	-
16. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 1 week om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.	-
17. Herinneringen van openstaande facturen worden door de afdeling debiteurenbeheer geregistreerd in het klantendossier.	-
18. Herinneren van openstaande facturen worden door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.	-
19. Wanneer een klant meer dan 10 keer herinnerd moet worden aan openstaande facturen, maakt de debiteurenbeheer hier een notitie van in het klantendossier.	-
20. Wanneer een klant meer dan 10 keer herinnerd moet worden aan openstaande facturen wordt dit door de debiteurenbeheerder direct gedeeld met de business manager en de directie.	-
21. Wanneer een factuur na de eerste herinnering nog niet voldaan is, wordt de debiteur door de afdeling debiteurenbeheer gemaand.	-
22. Afhankelijk van de relatie met de klant geschied het aanmanen per mail en/of per post.	-
23. De eerste aanmaning kent een hardere toon dan de herinnering, maar heeft altijd nog een vriendelijke toon.	-
24. Na de aanmaning heeft de debiteur 1 week om de factuur te voldoen, vanaf de datum van aanmaning.	-
25. De eerste aanmaning wordt opgeslagen in het klantendossier.	-
26. Bij het uitblijven van de betaling na de eerste aanmaning, wordt een tweede aanmaning verstuurd per aangetekende brief met een hardere toon waarin de debiteur verzocht wordt de betaling te voldoen.	-
27. De debiteur heeft na de tweede aanmaning 5 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de datum van de tweede aanmaning.	-
28. De tweede aanmaning wordt geregistreerd in het klantendossier.	-
29. Bij het uitblijven van de betaling na de tweede aanmaning wordt een incassobureau ingeschakeld.	-
30. Alle herinneringen en aanmaningen worden geregistreerd in een overzicht.	-
31. Het overzicht van alle herinneringen en aanmaning wordt wekelijks gedeeld met de directie.	-

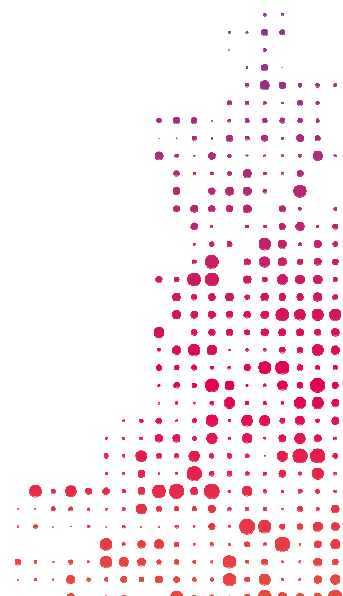


Auditvariabele: Retourzendingen	
Beoordelingscriteria:	Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	+
4. Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.	-
5. Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.	+
6. Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistent.	-
7. Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.	-
8. De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.	-
9. De nieuwe factuur wordt door de finance assistent geregistreerd in het klantendossier.	-
10. De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.	-
11. Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	-
12. Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.	+/-
13. Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.	-

Auditvariabele: Risicobeoordeling	
Beoordelingscriteria:	Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de risico's en de beoordeling van risico's binnen het debiteurenbeheer.	-
2. De risicobeoordeling behoort tot één van de vaste taken binnen het debiteurenbeheer.	-
3. De risico's worden doorlopend in kaart gebracht en geregistreerd in een risicomatrix.	-
4. De risicobeoordeling wordt elk half jaar gedeeld met de directie.	-
5. Met de risicobeoordeling worden de risico's naar een aanvaardbaar niveau gebracht.	-
6. Genomen beheersmaatregelen worden gemonitord om vast te stellen of deze het gewenste resultaat hebben geleverd.	-
7. Het debiteurenbeheer wordt eens in het half jaar door het management geëvalueerd om na te gaan of het debiteurenbeheer nog in control is, zodat waar nodig eventuele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.	+/-

Het debiteurenbeheer van FINTREX is met 35,46%¹ niet in control. Binnen elk deelproces bevinden zich een aantal knelpunten. De meeste knelpunten bevinden zich binnen het verkoopproces en het bewakingsproces.

¹ Gemiddelde van de scores van het verkoopproces, het facturatieproces en het bewakingsproces.



Debiteurenbeheer		Niet in control
Verkoopproces	Deels in control	
Facturatieproces	Deels in control	
Bewakingsproces	Niet in control	

Figuur 10: onderzoeksbevindingen debiteurenbeheer

Geconstateerde knelpunten binnen het debiteurenbeheer zijn:

- Het ontbreken van procesbeschrijvingen en een AO handboek;
- Het ontbreken van een duidelijke controle technische functiescheiding;
- Het ontbreken van autorisatie binnen systemen;
- Het ontbreken van invoercontroles;
- Het ontbreken van bestuurlijke informatievoorziening;
- Het niet in kaart hebben van de risico's;
- Het niet uitvoeren van noodzakelijke procesactiviteiten om risico's te verkleinen.

4.2 Onderzoeksbevindingen deelprocessen

4.2.1 Verkoopproces

Het verkoopproces binnen FINTREX heeft een totaalscore van 40,76%² en is daarmee deels in control. Er wordt deels aan de beoordelingscriteria voldaan.

Verkoopproces	40,76%		Deels in control
Kredietwaardigheid	0%	Niet in control	
Kredietlimiet	0%	Niet in control	
Betalingsvoorwaarden	87,66%	In control	
Betalingstermijn	28,91%	Niet in control	
Factuurafspraken	87,23%	In control	

Figuur 11: Onderzoeksbevindingen verkoopproces

4.2.1.1 Kredietwaardigheid

Bij een adequaat debiteurenbeheer behoort het toetsen van kredietwaardigheid als vaste activiteit tot het proces, zowel voor nieuwe potentiële klanten als voor bestaande klanten. Het toetsen van de kredietwaardigheid geeft enige zekerheid en verkleint het risico op oninbare vorderingen.

Uit het onderzoek is gebleken dat het toetsen van de kredietwaardigheid niet behoort tot één van de vaste procesactiviteiten binnen het debiteurenbeheer van FINTREX. Van zowel nieuwe als bestaande klanten wordt de kredietwaardigheid niet getoetst. Ook wordt geen gebruik gemaakt van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand. Het onderdeel kredietwaardigheid heeft dan ook een score van 0%. Er wordt niet aan de criteria voldaan en er is geen sprake van adequate beheersing.

² Gemiddelde van de scores van de auditvariabelen binnen het verkoopproces.

4.2.1.2 Kredietlimiet

Naast het toetsen van kredietwaardigheid behoort het instellen van een kredietlimiet ook tot één van de vaste activiteiten binnen een adequaat debiteurenbeheer. Het toetsen van kredietwaardigheid helpt bij de keuze om zaken te doen met een klant, terwijl het kredietlimiet een grens aangeeft. Door het instellen van een kredietlimiet worden de risico's op oninbare vorderingen verkleind en wordt de schade beperkt.

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat ook het instellen van een kredietlimiet niet behoort tot het debiteurenbeheer binnen FINTREX. Ook bij het onderdeel kredietlimiet wordt niet aan de criteria voldaan, waardoor ook dit onderdeel een score van 0% heeft.

4.2.1.3 Betalingsvoorwaarden

Met een score van 87,66% is het onderdeel betalingsvoorwaarden in control. Er wordt aan vrijwel alle criteria voldaan en er is sprake van een adequate beheersing.

FINTREX heeft betalingsvoorwaarden opgenomen in de algemene voorwaarden, welke zijn opgesteld door de CEO. De betalingsvoorwaarden bevatten rechten en plichten voor zowel FINTREX als voor de klant, waardoor deze niet eenzijdig zijn. Uit onderzoek blijkt dat veel klanten liever met de eigen inkoopvoorwaarden werken dan met de voorwaarden van FINTREX. In principe is FINTREX hier in alle gevallen akkoord mee maar de business managers onderhandelen altijd met de klant om de risico's voor FINTREX te verkleinen. Alles met betrekking tot de betalingsvoorwaarden wordt contractueel vastgelegd en ondertekend door beide partijen.

4.2.1.4 Betalingstermijn

Het vaststellen van de betalingstermijn is een belangrijk onderdeel binnen het verkoopproces. Zeker bij FINTREX is het vaststellen van de betalingstermijn belangrijk, gezien het feit dat vaker gewerkt wordt met de inkoopvoorwaarden van de klant dan de eigen voorwaarden.

FINTREX heeft een betalingstermijn van 14 dagen opgenomen in de betalingsvoorwaarden, echter uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde betalingstermijn hierboven ligt. Veel klanten hebben namelijk een betalingstermijn van 30 of zelfs 45 dagen. Kort gezegd betekent dit dat FINTREX de klant aan het financieren is, wat meerdere risico's met zich kan meebrengen. Om inzicht te krijgen in deze risico's is het belangrijk om het renteverlies te berekenen over bijv. alle facturen met een langere betalingstermijn dan 14 dagen. Tijdens het onderzoek is gebleken dat FINTREX over geen enkele factuur renteverlies berekend en daarmee niet op de hoogte is van de risico's.

Het is aan de business managers om, in overleg met de directie, te onderhandelen over de betalingstermijn. Bij het onderhandelen over de betalingstermijn wordt wel rekening gehouden met de grootte van de klant en de grootte van de te leveren diensten, echter zijn er verder geen richtlijnen aanwezig.

Het onderdeel betalingstermijn is met 28,91% niet in control. Er wordt niet of nauwelijks aan de criteria voldaan en daarmee is er geen adequate beheersing aanwezig.

4.2.1.5 Factuurafspraken

Naast het vaststellen van de betalingstermijn is het maken van factuurafspraken ook een belangrijke maatregel om bepaalde risico's te verkleinen. Door het maken van goede factuurafspraken kan worden voorkomen dat facturen worden teruggestuurd omdat deze bijvoorbeeld niet aan de eisen van de klant voldoen.



Uit het onderzoek is gebleken dat de business manager verantwoordelijk is voor het maken van de factuurafspraken. Hierbij wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als met de wensen van FINTREX. Alles mag en kan, mits het reëel is en niet teveel werk kost. Over de factuurfrequentie wordt zelden onderhandeld, deze ligt standaard op een wekelijkse frequentie. Mocht de klant echt een andere factuurfrequentie willen, dan worden eventuele risico's ingedekt door het tarief te verhogen.

Binnen de factuurafspraken wordt aan vrijwel alle criteria voldaan en is sprake van een adequate beheersing. Met een score van 87,23% is het onderdeel factuurafspraken in control.

4.2.2 Facturatieproces

Met een totaalscore van 49,15%³ is het facturatieproces binnen FINTREX deels in control. Er wordt onvoldoende aan de criteria voldaan en er is sprake van onvoldoende adequate beheersing.

Facturatieproces	49,15%		Deels in control
Facturen	68,68%	Deels in control	
Verantwoording	18,27%	Niet in control	
Administratie	44,07%	Deels in control	
Verzending	65,57%	Deels in control	

Figuur 12: Onderzoeksbevindingen facturatieproces

4.2.2.1 Facturen

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat de facturen niet direct na het maken van de kosten worden opgesteld en verstuurd. Tussen het maken van de kosten en de facturatie zit over het algemeen 1 tot 3 dagen. Ook heeft FINTREX een aantal klanten waarbij sprake is van 4-4-5-facturatie, terwijl de kosten wekelijks worden gemaakt. In deze gevallen wordt de klant voor langere periode gefinancierd. Daarnaast heeft FINTREX een aantal klanten waarbij gebruik wordt gemaakt van de selfbilling. Helaas blijkt in de praktijk dat, ook hierbij, geen sprake is van facturatie direct na het maken van de kosten.

Voor het opstellen van de facturen zijn geen procesbeschrijvingen aanwezig. Ook worden niet alle facturen en selfbillings actief vastgelegd in het klantendossier.

Het opstellen van de facturen is deels in control met een score van 68,68%. Er wordt aan een aantal criteria voldaan waardoor er sprake is van enige beheersing. Echter is dit niet voldoende.

4.2.2.2 Verantwoording

Om er zeker van te zijn dat de facturen kloppen voordat ze verstuurd worden is het belangrijk een controle uit te voeren. De controle op de facturen zorgt ervoor dat geen onjuiste bedragen worden gefactureerd, wat de kans op fraude en daarmee retourzendingen vermindert.

Het controleren van de facturen gebeurt wel, echter wordt hierbij geen gebruik gemaakt van het vierogen-principe en zijn er geen richtlijnen aanwezig. Naast het feit dat het verantwoorden niet door middel van het vierogen-principe gebeurt, wordt ook geen concrete controle uitgevoerd op de uitvoerende functies. Hierdoor wordt niet aan alle criteria voldaan en is er geen sprake van een adequate beheersing. Het verantwoorden van de facturen heeft een score van 18,27% en is daarmee niet in control.

³ Gemiddelde van de auditvariabelen binnen het facturatieproces.

4.2.2.3 Administratie

Met een score van 44,07% is de registratie van de facturen deels in control. Er wordt aan bepaalde criteria voldaan maar niet aan alle. De beheersing is daarmee niet voldoende.

Uit het onderzoek blijkt dat alle facturen, inclusief selfbillings en spookfacturen, worden geregistreerd in een spreadsheet. Naast de registratie in de spreadsheet worden de facturen ook ingeboekt in het softwaresysteem, echter bij het inboeken van de facturen zitten meerdere knelpunten. Zo is er geen autorisatie vereist, gebeurt het inboeken niet door middel van het vierogen-principe en is er geen sprake van invoercontroles. Ook vindt het inboeken van de facturen niet direct plaats na de verzending van de facturen.

4.2.2.4 Verzending

Het proces van verzenden van de facturen is met 65,57% deels in control. Er is sprake van beheersing maar onvoldoende.

Voor het versturen van de facturen is geen procesbeschrijving opgesteld, wel is een checklist aanwezig. De checklist is bekend bij iedereen maar wordt niet altijd gehanteerd. De facturen worden voor het versturen niet, door een beschikkende functie, gecontroleerd op de inhoud. Ook wordt geen officieel akkoord gegeven voor het versturen van de facturen.

Het verzenden van de facturen gebeurt niet door middel van het vierogen-principe. Wel wordt een controle uitgevoerd om na te gaan of alle facturen daadwerkelijk verstuurd zijn.

4.2.3 Bewakingsproces

Het bewakingsproces binnen het debiteurenbeheer van FINTREX is niet in control. Er wordt niet aan de criteria voldaan waardoor het bewakingsproces een score heeft van 16,48%⁴.

Bewakingsproces	16,48%		Niet in control
Bewaking	52,33%	Deels in control	
Betalingsgedrag	3,60%	Niet in control	
Herinneren en aanmanen	5,79%	Niet in control	
Retourzendingen	10,32%	Niet in control	
Risicobeoordeling	10,33%	Niet in control	

Figuur 13: Onderzoeksbevindingen bewakingsproces

4.2.3.1 Bewaking

De bewaking op de binnengekomen betalingen heeft een score van 52,33% en is daarmee deels in control. Er is sprake van gedeeltelijke beheersing doordat er deels aan de criteria wordt voldaan.

De binnengekomen betalingen worden sinds een half jaar dubbel geregistreerd, zowel in de boekhouding van de debiteurenbeheerder in een spreadsheet als in het softwaresysteem. Voor de bewaking op binnengekomen betalingen is autorisatie vereist doordat men moet inloggen bij de bank. Dit doet de debiteurenbeheerder elke dag en daarmee voert hij dagelijks een bewaking uit op het debiteurensaldo.

⁴ Gemiddelde van de scores van de auditvariabelen binnen het bewakingsproces.

Naast de boekhouding van de debiteurenbeheerder bevat het softwaresysteem ook een boekhouding, echter is deze niet op orde. De boekhouding is het systeem is niet goed bijgehouden en de betalingen worden niet direct van het debiteurensaldo afgeboekt.

4.2.3.2 Betalingsgedrag

Het betalingsgedrag van de debiteuren wordt niet doorlopend in kaart gebracht en behoort dan ook niet tot één van de vaste werkzaamheden binnen het debiteurenbeheer. Binnen de boekhouding van de debiteurenbeheerder is wel ruimte om het betalingsgedrag in kaart te brengen, echter gebeurt dit momenteel niet.

Uit het softwaresysteem kan een rapportage van het betalingsgedrag per debiteur worden uitgedraaid, echter is deze informatie, door het niet goed bijhouden van het systeem, niet accuraat.

Doordat het betalingsgedrag niet doorlopend in kaart wordt gebracht en de informatie vanuit het systeem niet accuraat is scoort het onderdeel betalingsgedrag een percentage van 3,6%. Het proces is niet in control, er is geen sprake van adequate beheersing.

4.2.3.3 Herinneren en aanmanen

In de praktijk blijkt dat het aanmanen van debiteuren tot op heden nog niet nodig is geweest. Wel komt het voor dat debiteuren herinnerd moeten worden aan openstaande posten omdat de betalingstermijn verstreken is. Tussen het verstrijken van de betalingstermijn en het herinneren van de debiteur zit altijd wat tijd, het herinneren gebeurt niet direct dezelfde dag. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het herinneren van de debiteuren en heeft hier redelijke vrijheid in. Er zijn geen richtlijnen of procesbeschrijvingen opgesteld. Voordat een debiteur herinnerd wordt, wordt altijd eerst gekeken of de oorzaak van het uitblijven van de betaling niet bij FINTREX ligt.

Het herinneren van debiteuren gebeurt in de meeste gevallen door de debiteurenbeheerder, maar kan ook nog weleens gebeuren door de MI manager of de business manager. Vaak wordt eerst even gebeld om naar de factuur te vragen, waarna de factuur opnieuw per mail wordt verstuurd.

Het herinneren van debiteuren heeft een score van 5,79% en is daarmee deels in control. Er wordt deels aan de criteria voldaan.

4.2.3.4 Retourzendingen

Het proces van retourzendingen is deels in control met een score van 10,32%. Er wordt aan een deel van de criteria voldaan en daarmee is enige beheersing aanwezig.

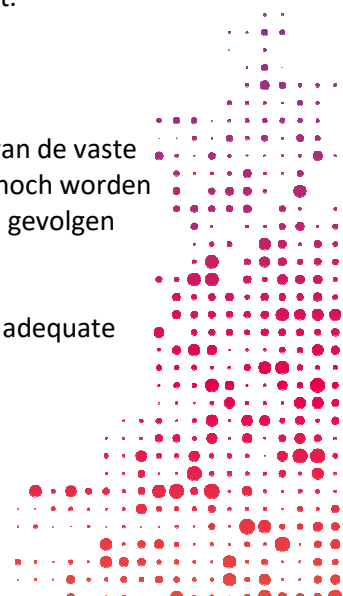
Het komt regelmatig voor dat retourzendingen binnenkomen. Om precies te zijn 105 retourzendingen over het afgelopen half jaar. De reden van retourzendingen kan verschillend zijn, namelijk onjuist tarief, onjuiste kostenplaats, onjuist tenaamstelling, specificatie ontbreekt etc.

Alle retourzendingen worden geregistreerd in een overzicht en gecontroleerd. Helaas vindt de controle en de actie niet binnen 24 uur plaats wat ervoor zorgt dat de betaling nog meer vertraging oploopt. Het overzicht van de retourzendingen wordt wekelijks gedeeld met de debiteurenbeheerder.

4.2.3.5 Risicobeoordeling

Het in kaart brengen van risico's en daarmee het beoordelen van risico's behoort niet tot één van de vaste taken binnen het debiteurenbeheer van FINTREX. Er wordt niet aan risicobeoordeling gedaan, noch worden risico's in kaart gebracht. Hiermee is FINTREX niet op de hoogte van de eventuele risico's en de gevolgen van deze risico's.

De risicobeoordeling is dan ook niet in control. Er wordt niet aan de criteria voldaan, er is geen adequate beheersing. De risicobeoordeling heeft een score van 10,33%.



Hoofdstuk 5: Risicoanalyse

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek zijn een aantal risico's naar voren gekomen die zich voordoen binnen het debiteurenbeheer van FINTREX. In dit hoofdstuk worden deze risico's, door middel van een risicoanalyse, in kaart gebracht. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vragen *'Welke risico's brengt het debiteurenbeheer binnen FINTREX met zich mee?'* en *'Hoe groot is de impact van de risico's binnen het debiteurenbeheer?'*.

De risicoanalyse is uitgevoerd aan de hand van de theorie van COSO-ERM. Alle risico's zijn verwerkt in een risicoregister waarbij de verwachte kans van optreden en het verwachte gevolg worden weergegeven. De kans van optreden en het gevolg zijn verdeeld in categorieën:

De kans van optreden van de risico's is als volgt gecategoriseerd:

- *Zelden (< 10%).*
- *Onwaarschijnlijk (10-25%)*
- *Mogelijk (25-50%)*
- *Waarschijnlijk (50-75%)*
- *Bijna zeker (> 75%).*

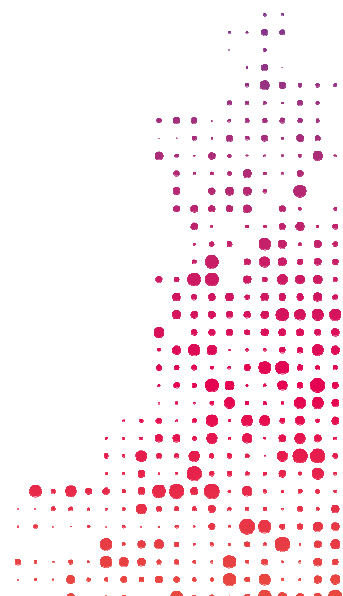
Het gevolg van de risico's is als volgt gecategoriseerd:

- *Onbelangrijk*
- *Klein*
- *Gemiddeld*
- *Groot*
- *Catastrofaal.*

De uitkomst van de risicoanalyse wordt weergegeven in een risicomatrix, waarbij duidelijk te zien is hoe de risico's binnen het debiteurenbeheer van FINTREX eruit zien. De risicomatrix is verdeeld in drie gebieden:

- Groen: het risico is acceptabel, de dreiging is laag;
- Geel: het risico is tijdelijk acceptabel, de dreiging is gemiddeld;
- Rood: het risico is onacceptabel, de dreiging is hoog.

De uitwerking van de risicoanalyse is terug te vinden in bijlage G.



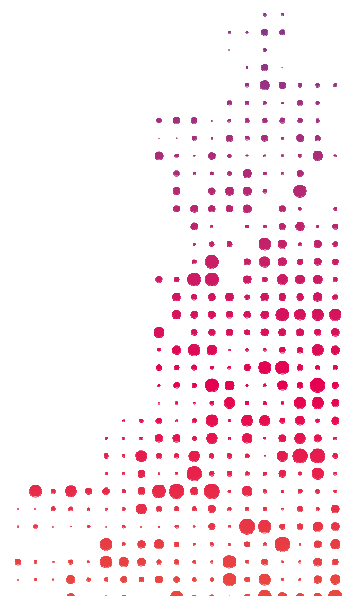
5.1 Bruto-risico's

De risico's die tijdens dit onderzoek naar voren zijn gekomen doen zich voor omdat er geen sprake is van beheersmaatregelen om de risico's te verminderen.

5.1.1 Risicoregister

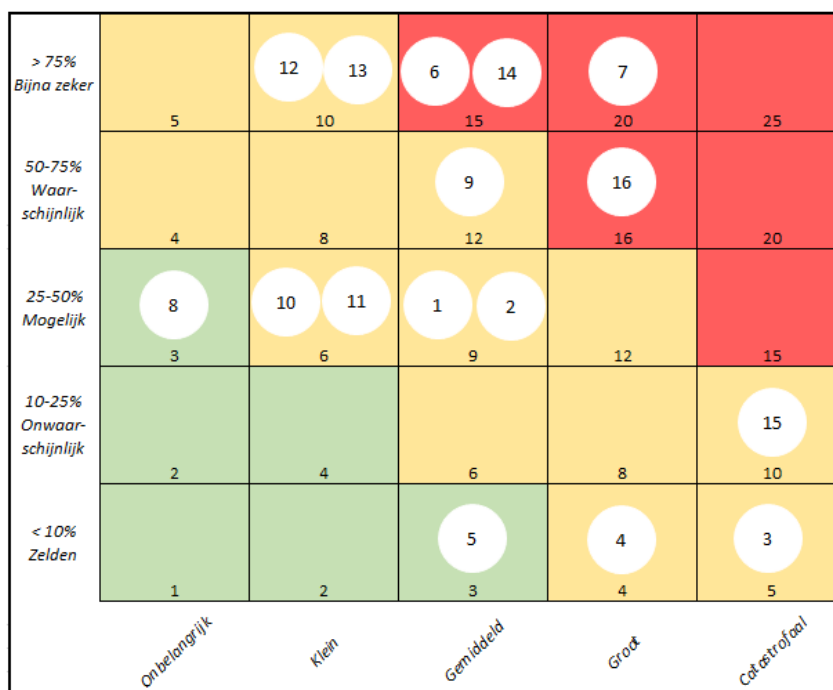
Alle risico's welke naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek, zijn verwerkt in onderstaand risicoregister. Per risico wordt aangegeven wat de kans van optreden is door middel van een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor zelden en 5 voor bijna zeker. Ook het gevolg van het risico wordt per risico aangegeven door middel van een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor onbelangrijk en 5 voor catastrofaal.

Risico	Kans	Gevolg	Waarde
1. Het leveren aan niet-kredietwaardige klanten.	3	3	9
2. Het niet betalen door een debiteur - oninbare vorderingen.	3	3	9
3. Het beschikken over te weinig liquide middelen - niet kunnen voldoen van eigen schulden.	1	5	5
4. Het beschikken over te weinig liquide middelen - niet kunnen doen van investeringen	1	4	4
5. Het beschikken over te weinig liquide middelen - moeten aantrekken van vreemd vermogen	1	3	3
6. Grote debiteurenpositie.	5	3	15
7. Te laat betalen door een debiteur.	5	4	20
8. Het hanteren van onjuiste tarieven.	3	1	3
9. Het opzettelijk of onopzettelijk maken van fouten door het ontreken van procesbeschrijvingen.	4	3	12
10. Het opzettelijk of onopzettelijk maken van fouten door het ontbreken van het vierogen-principe	3	2	6
11. Invoerfouten door het gebrek aan invoercontroles.	3	2	6
12. Medewerkers met te ruime bevoegdheden door het gebrek aan functiescheiding.	5	2	10
13. Medewerkers met te ruime bevoegdheden door het gebrek aan autorisatie.	5	2	10
14. Het verkrijgen van onjuiste informatie door het gebrek aan bestuurlijke informatievoorziening.	5	3	15
15. Rentabiliteitsrisico	2	5	10
16. Verlies van informatie door het gebruik van spreadsheets	4	4	16



5.1.2 Risicomatrix

Op basis van de verwachtingswaarde zijn de risico's verwerkt in een risicomatrix. Aan de hand van deze matrix krijgt men beeld van de ernst van de risico's.



Figuur 14: Risicomatrix brutto-risico's

De risico's in het groene gebied zijn acceptabel. De risicoreactie op deze risico's is dan ook accepteren. De risico's in het gele gebied zijn tijdelijk acceptabel. De risicoreactie op deze risico's is voornamelijk beheersen dan wel overdragen of vermijden. De risico's in het rode gebied zijn onacceptabel en moeten zoveel mogelijk worden vermeden.

5.2 Netto-risico's

Risico's zullen altijd aanwezig blijven en kunnen nooit helemaal worden beheerst maar door het invoeren van beheersmaatregelen kunnen de risico's wel worden beperkt. De kans dat een risico optreedt kan worden verminderd, in sommige gevallen kan ook het gevolg wordt beperkt.

5.2.1 Risicoregister

Na het doorvoeren van de beheersmaatregelen zullen enkele risico's verdwijnen, echter blijven er altijd risico's over.

Risico	Kans	Gevolg	Waarde
1. Het leveren aan niet-kredietwaardige klanten.	1	3	3
2. Het niet betalen door een debiteur - oninbare vorderingen.	3	1	3
3. Het beschikken over te weinig liquide middelen	1	4	4
4. Grote debiteurenpositie.	3	2	6
5. Te laat betalen door een debiteur.	3	3	9
6. Het hanteren van onjuiste tarieven.	1	1	1
7. Rentabiliteitsrisico	1	5	5

In het risicoregister is te zien dat de risico's aanzienlijk kunnen worden verminderd wanneer beheersmaatregelen worden ingevoerd. Zo zijn er na het invoeren van beheersmaatregelen slechts 7 risico's over van de 16.

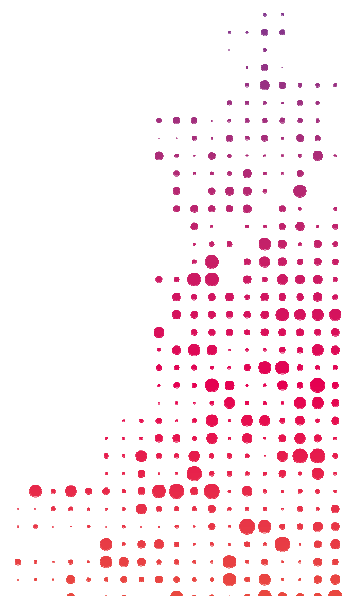
5.2.2 Risicomatrix

Op basis van de verwachtingswaarde zijn de netto-risico's verwerkt in een risicomatrix. Aan de hand van deze matrix krijgt men beeld van de beheersing door het invoeren van beheersmaatregelen.

> 75% Bijna zeker	5	10	15	20	25
50-75% Waar- schijnlijk	4	8	12	16	20
25-50% Mogelijk	2 3	4 6	5 9	12	15
10-25% Onwaar- schijnlijk	2	4	6	8	10
< 10% Zelden	6 1	2	1 3	3 4	7 5
	Onbelangrijk	Klein	Gemiddeld	Groot	Catastrofaal

Figuur 15: Risicomatrix netto-risico's

Aan de risicomatrix is te zien dat er geen risico's meer zijn die onacceptabel zijn. Ook is te zien dat de kans van optreden van de nog aanwezige risico's verminderd is.



Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksbevindingen zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *'In hoeverre is het proces debiteurenbeheer van FINTREX in control?'.* Tevens zullen aanbevelingen worden gedaan om het proces mogelijk te verbeteren.

6.1 Conclusie

Met 35,46% is het debiteurenbeheer van FINTREX niet in control. Uit onderstaande tabel kan geconcludeerd worden dat, met name het bewakingsproces met 16,48% niet in control is. Het verkoopproces en het facturatieproces zijn deels in control met respectievelijk 40,76% en 49,15%.

Dit betekent dat de meeste activiteiten binnen deze processen niet of nauwelijks voldoen aan de gestelde criteria. Van alle onderzochte activiteiten voldoen slechts twee activiteiten aan de criteria en scoren daarmee boven de 80% (in control).

Debiteurenbeheer		Niet in control
Verkoopproces	Deels in control	
Facturatieproces	Deels in control	
Bewakingsproces	Niet in control	

Figuur 16: Onderzochte processen met bevindingen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn de deelprocessen van het huidige debiteurenbeheer getoetst aan een normenkader, welke is opgesteld aan de hand het theoretisch onderzoek. De processen die onderzocht zijn, zijn: het verkoopproces, het facturatieproces en het bewakingsproces.

6.1.1 Verkoopproces

Van de vijf onderzochte activiteiten binnen het verkoopproces zijn twee activiteiten in control en drie niet in control. Dit betekent dat er geen sprake is van adequate beheersing en dat er weinig tot geen beheersmaatregelen aanwezig zijn om de risico's te beperken.

Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat de kredietwaardigheid van zowel nieuwe als bestaande klanten niet wordt getoetst. Daarnaast wordt ook geen gebruik gemaakt van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand. Dit heeft als reden dat FINTREX levert aan grote en bekende partijen, waardoor zij geen reden ziet om deze beheersmaatregelen toe te passen. Ook hecht FINTREX meer waarde aan de relatie met de klant en het binnenhalen van de business. Door het niet toetsen van de kredietwaardigheid van klanten en het niet gebruik maken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand zijn de risico's en gevolgen van het leveren aan een niet-kredietwaardige klant niet bekend bij FINTREX. FINTREX is bereid een risico te lopen waarvan zij niet bekend is met de gevolgen van dit risico.

Ook is naar voren gekomen dat FINTREX geen gebruik maakt van kredietlimieten. Ook hierbij is tijdens het onderzoek duidelijk geworden dat dit niet gebeurt omdat FINTREX de business wil binnenhalen en geen verkeerd beeld wil afgeven aan de klant.

Naast de kredietwaardigheid en de kredietlimiet is ook het onderdeel betalingstermijn niet in control. Uit onderzoek is gebleken dat voor de meeste klanten een betalingstermijn wordt gehanteerd langer dan de standaard betalingstermijn van 14 dagen. Dit zijn voornamelijk betalingstermijnen van 30 of zelfs 45 dagen wat betekent dat FINTREX de klant aan het voorfinancieren is.

De betalingsvoorwaarden en factuurafspraken zijn in tegenstelling tot de andere drie activiteiten wel in control. Ondanks dat de meeste klanten niet akkoord gaan met de voorwaarden van FINTREX maar liever de eigen inkoopvoorwaarden willen hanteren, wordt altijd onderhandeld door FINTREX om de risico's te verkleinen. Alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd en door beide partijen ondertekend.

Conclusie

Het verkoopproces van FINTREX is niet in control omdat:

- De kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten niet wordt getoetst;
- Er geen gebruik wordt gemaakt van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
- FINTREX te lange betalingstermijnen hanteert;
- Er geen richtlijnen aanwezig zijn voor het afspreken van betalingstermijnen;
- Er geen renteverlies berekend wordt waardoor FINTREX niet op de hoogte is van de risico's/gevolgen.

De belangrijkste risico's binnen het verkoopproces zijn:

- Het leveren aan niet-kredietwaardige klanten;
- Oninbare vorderingen;
- Het beschikken over te weinig liquide middelen;
- Grote debiteurenpositie;
- Het te laat betalen door een debiteur.

6.1.2 Facturatieproces

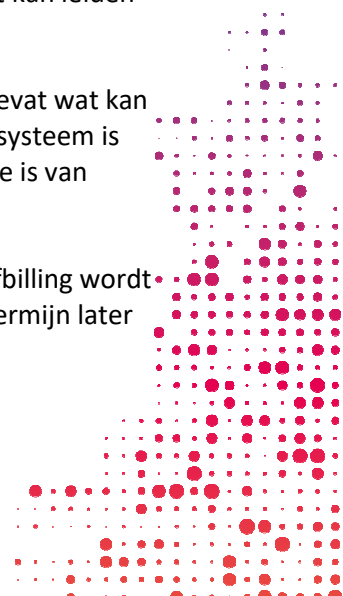
Het facturatieproces binnen FINTREX is deels in control. Dat wil zeggen dat voor een gedeelte aan de criteria wordt voldaan en daardoor sprake is van gedeeltelijke adequate beheersing. Er zijn beheersmaatregelen aanwezig, echter zijn deze nog niet voldoende. Van de vier onderzochte activiteiten binnen het facturatieproces zijn er drie deels in control en één niet in control.

Met betrekking tot het opstellen van de facturen, het verantwoorden van de facturen en de registratie van de facturen zijn geen procesbeschrijvingen en/of richtlijnen opgesteld. Hierdoor bestaat de kans dat opzettelijk dan wel onopzettelijk fouten kunnen worden gemaakt. Voor de verzending van de facturen is ook geen procesbeschrijving opgesteld maar is wel een checklist aanwezig.

Tijdens het onderzoek is ook gebleken dat het gebruik van het vier-ogenprincipe niet wordt toegepast en dat weinig sprake is van autorisatie voor het gebruik van het geautomatiseerd systeem. Ook dit kan leiden tot het opzettelijk dan wel onopzettelijk maken van fouten.

Daarnaast is gebleken dat het geautomatiseerd systeem geen invoercontroles en hash-totals bevat wat kan leiden tot foutieve invoer en daardoor foutieve managementinformatie. Het geautomatiseerd systeem is tot kort geleden ook niet optimaal gebruikt voor de registratie van de facturen waardoor sprake is van foutieve managementinformatie bij het generen van debiteurenrapportages.

Het verzenden van de facturen gebeurt niet direct nadat de kosten zijn gemaakt en ook de selfbilling wordt niet op tijd ontvangen. Dit zorgt ervoor dat de betaling nog langer uitblijft omdat de betalingstermijn later ingaat.



Met betrekking tot het gehele facturatieproces kan, naar aanleiding van het onderzoek, worden geconcludeerd dat de controle technische functiescheiding ontbreekt. Het opstellen, verantwoorden en verzenden van de facturen wordt uitgevoerd door de finance assistants voor de eigen klanten. Er vindt wel controle plaats op de verzending van de facturen maar niet op de facturen zelf, waardoor de controle niet voldoende is.

Conclusie

Het facturatieproces binnen FINTREX is deels in control omdat:

- Benodigde procesbeschrijvingen en daarmee het AO handboek ontbreken;
- Het gebruik van het vierogen-principe ontbreekt en daarmee de extra controles ontbreken;
- De autorisatie van het geautomatiseerd systeem onvoldoende is en daarmee de integriteit van het systeem wordt aangetast;
- Invoercontroles en hash-totals in het geautomatiseerd systeem ontbreken waardoor de integriteit van het geautomatiseerd systeem wordt aangetast;
- Het geautomatiseerd systeem niet optimaal gebruikt wordt;
- De controle technische functiescheiding ontbreekt;
- Het verzenden van de facturen niet op het zelfde moment plaatsvindt als het maken van de kosten.

De grootste risico's binnen het facturatieproces zijn:

- Het opzettelijk of onopzettelijk maken van fouten;
- Invoerfouten tijdens het invoeren van gegevens in het geautomatiseerd systeem;
- Medewerkers hebben te ruime bevoegdheden;
- Het hanteren van onjuiste tarieven.

6.1.3 Bewakingsproces

Binnen het bewakingsproces zijn 5 activiteiten getoetst waarvan er drie deels in control zijn en twee niet in control. Dit betekent dat ook binnen het bewakingsproces geen sprake is van adequate beheersing en dat geen tot veel te weinig beheersmaatregelen aanwezig zijn om de risico's te beperken.

De bewaking op de binnengekomen betalingen en openstaande posten is deels in control. Dit heeft ermee te maken dat de binnengekomen betalingen niet direct worden ingevoerd in het geautomatiseerd systeem waardoor foutieve managementinformatie wordt gegenereerd. Naast het geautomatiseerd systeem wordt sinds kort gebruik gemaakt van een, door de debiteurenbeheerder, eigen opgestelde boekhouding in een spreadsheet. Ondanks dat deze boekhouding dagelijks wordt bijgehouden, kent dit toch risico's. Het gebruik van spreadsheets is foutgevoelig en minder makkelijk te herstellen als iets fout gaat. Ondanks dat binnengekomen betalingen dagelijks worden bewaakt is FINTREX niet streng als het gaat om het overschrijden van betalingstermijnen. Er wordt niet strak bovenop gezeten waardoor herinneren van openstaande posten niet direct na het overschrijden van de betalingstermijn gebeurt.

Het doorlopend in kaart brengen van het betalingsgedrag behoort niet tot één van de vaste activiteiten van het debiteurenbeheer waardoor het betalingsgedrag niet in beeld is. Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat, door het niet optimaal gebruik van het geautomatiseerd systeem, foutieve managementinformatie gegenereerd wordt uit het geautomatiseerd systeem als het gaat om de gemiddelde betalingstermijn per debiteur. Dit kan ervoor zorgen dat beslissingen worden genomen op basis van foutieve informatie.

Ook het berekenen van het renteverlies op openstaande posten wordt niet uitgevoerd waardoor FINTREX niet in beeld heeft wat de kosten zijn van openstaande posten.



In de 15 jaar dat FINTREX bestaat is het nog niet nodig geweest om debiteuren te manen. Wel worden debiteuren regelmatig herinnerend aan openstaande facturen. Ondanks dat aanmanen tot op heden niet nodig is geweest, bestaan er geen procesbeschrijvingen of richtlijnen voor het geval het ooit een keer wel nodig is.

De retourzendingen zijn deels in control binnen FINTREX. De retourzendingen worden vastgelegd en gedeeld met de directie en de debiteurenbeheerder. Ook worden de retourzendingen constant geëvalueerd, echter wordt geen verandering doorgevoerd als blijkt dat retourzendingen te vaak voorkomen. Ook worden retourzendingen niet altijd binnen 24 uur gecontroleerd en opgepakt waardoor de betaling nog meer vertraging oploopt.

Tijdens het onderzoek is al gebleken dat het renteverlies op openstaande posten niet wordt berekend en dat FINTREX daardoor niet op de hoogte is van de risico's van te lang openstaande posten. Maar ook is naar voren gekomen dat het in kaart brengen en beoordelen van de risico's binnen het debiteurenbeheer niet gebeurt.

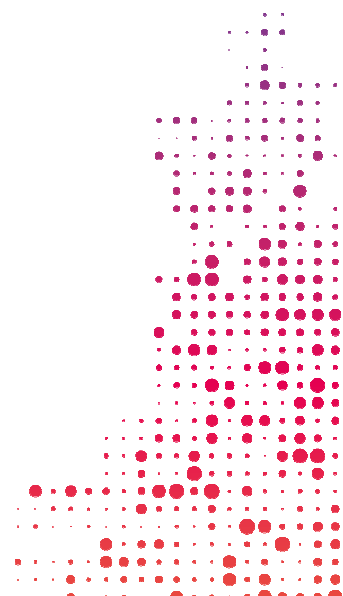
Conclusie

Het bewakingsproces van FINTREX is niet in control omdat:

- Geen optimaal gebruik wordt gemaakt van het geautomatiseerd systeem;
- Het renteverlies op openstaande posten niet wordt berekend;
- Het betalingsgedrag van debiteuren niet doorlopend in kaart wordt gebracht en daarmee niet wordt vastgelegd;
- Er geen procesbeschrijvingen en/of richtlijnen aanwezig zijn voor het herinneren en aanmanen van debiteuren;
- Retourzendingen niet binnen 24 uur worden opgepakt waardoor de betaling nog meer vertraging oploopt;
- De risico's binnen het debiteurenbeheer niet in kaart worden gebracht en beoordeeld waardoor FINTREX niet op de hoogte is van de risico's en de gevolgen daarvan.

De grootste risico's binnen het bewakingsproces zijn:

- Verlies van informatie door het gebruik van spreadsheets en het niet optimaal gebruiken van het geautomatiseerd systeem;
- Het genereren van foutieve managementinformatie door het niet optimaal gebruik van het geautomatiseerd systeem;
- Het nemen van beslissingen gebaseerd op foutieve informatie;
- Grote debiteurenpositie;
- Het beschikken over te weinig liquide middelen;
- Het opzettelijk dan wel onopzettelijk maken van fouten door het ontbreken van procesbeschrijvingen en richtlijnen;
- Te ruime bevoegdheden door het gebrek aan controle technische functiescheiding.



6.2 Aanbevelingen

Op basis van de geconstateerde risico's worden aanbevelingen gedaan om het debiteurenbeheer binnen FINTREX mogelijk te verbeteren en om de risico's te verminderen.

Gebleken is dat, binnen elk deelproces, het ontbreken van procesbeschrijvingen voor risico's kan zorgen. Daarom is het aanbevolen om binnen het gehele debiteurenbeheer procesbeschrijvingen op te stellen. De procesbeschrijvingen zorgen ervoor dat de werkwijze van activiteiten binnen de processen worden vastgelegd. Daarmee wordt de kans op verschillende werkwijzen en het maken van fouten verminderd. Daarnaast draagt het opstellen van procesbeschrijvingen bij aan de bestuurlijke informatievoorziening binnen FINTREX. Procesbeschrijvingen richten zich op de juiste verzameling, vastlegging en verwerking van gegevens. De procesbeschrijvingen dienen te worden vastgelegd in een AO handboek, welke voor de gehele organisatie beschikbaar is.

6.2.1 Verkoopproces

De aanbevelingen binnen het verkoopproces zijn:

1. Het toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe klanten opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer;
2. Het invoeren van het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
3. Het invoeren van kredietlimieten door de debiteurenbeheerder;
4. Het hanteren van kortere betalingstermijnen;
5. Het invoeren van het verstrekken van kortingen bij snelle betaling.

Het toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe klanten opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer

Ondanks dat FINTREX tot op heden slechts één keer heeft meegemaakt dat een klant niet-kredietwaardig was, is het toch aanbevolen om het toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe klanten op te nemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer. Juist omdat FINTREX levert aan grote bedrijven, kunnen de gevolgen van het leveren aan niet-kredietwaardige klanten enorm zijn.

Met het toetsen van de kredietwaardigheid heeft FINTREX enige zekerheid waardoor de kans op het leveren aan niet-kredietwaardige klanten verminderd wordt.

Het invoeren van het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand

Voor de huidige debiteuren is het aanbevolen om gebruik te maken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand. Vooral ook omdat het betalingsgedrag van de debiteuren niet in kaart wordt gebracht en daarmee niet inzichtelijk is, is het raadzaam om doorlopende bewaking toe te passen. Met doorlopende bewaking van het debiteurenbestand wordt de kans op oninbare vorderingen verminderd. FINTREX wordt op tijd op de hoogte gebracht als wijzigingen binnen de organisatie van de debiteur voordoen die van invloed zijn op de kredietwaardigheid. Hierdoor kan FINTREX op tijd beslissen om niet meer te leveren aan de klant en daarmee de kans en de schade van oninbare vorderingen beperken.

Het invoeren van kredietlimieten door de debiteurenbeheerder

Omdat FINTREX lange betalingstermijnen hanteert en daardoor een grote debiteurenpositie heeft, is het raadzaam om kredietlimieten in te stellen. Het instellen van kredietlimieten moet worden vastgesteld aan de hand van de grootte van de klant en de te leveren diensten. Hierbij dient ook het kredietwaardigheidsonderzoek mee te worden genomen. De kredietlimieten moeten worden vastgelegd in de klantendossiers.

Met het instellen van kredietlimieten wordt de debiteurenpositie kleiner en daarmee de financieringskosten. Ook wordt de schade van oninbare vorderingen beperkt.



Het hanteren van kortere betalingstermijnen

Omdat veel grote klanten momenteel een betalingstermijn van 30 of zelf 45 dagen hebben, loopt FINTREX meerdere risico's. Door het hanteren van deze betalingstermijnen heeft FINTREX een grote debiteurenpositie, wordt de klant door FINTREX voorgefinancierd, bestaat de kans op het te weinig beschikken over liquide middelen en kan het FINTREX extra kosten bezorgen.

Het is daarom aanbevolen om de betalingstermijnen te verkorten. Hierdoor kan FINTREX eerder over het geld beschikken waardoor de kans op het niet kunnen voldoen van de eigen schulden of het niet kunnen doen van investeringen wordt verkleind. Daarnaast kan het FINTREX iets opleveren door het geld op een spaarrekening te zetten.

Het invoeren van het verstrekken van kortingen bij snelle betaling

Omdat FINTREX veel waarde hecht aan het binnenhalen van de business kan het helpen om het verstrekken van kortingen bij snelle betaling in te voeren. Dit draagt bij aan het sluiten van de deal maar kan er ook voor zorgen dat sneller betaald wordt. Voor het debiteurenbeheer is het raadzaam om kortingen toe te passen zodat FINTREX minder lang op het geld hoeft te wachten en daarmee sneller over het geld beschikt. Hierdoor wordt de debiteurenpositie verkleind, de kans op het niet beschikken over liquide middelen verminderd en de financieringskosten verlaagd.

6.2.2 Facturatieproces

De aanbevelingen binnen het facturatieproces zijn:

1. Het invoeren van het vierogen-principe tijdens het inboeken van de facturen;
2. Het verwerken van invoercontroles en hash-totals in het geautomatiseerd systeem;
3. Het creëren van controle technische functiescheiding door het verzenden van de facturen te laten doen door de payroll manager;
4. Strengere controles toepassen op de autorisatie van het geautomatiseerd systeem;
5. Het versturen van de facturen direct laten plaatsvinden na de verloning.

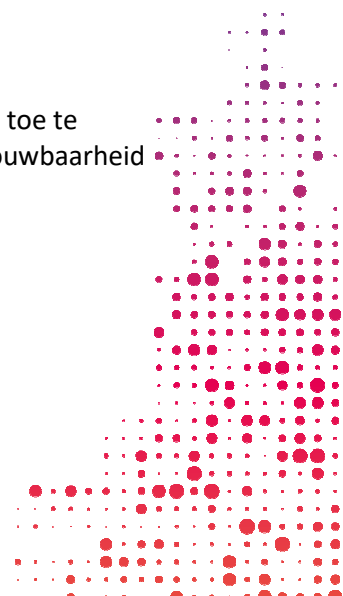
Het invoeren van het vierogen-principe tijdens het inboeken van de facturen

Ondanks dat sprake is van controle na het inboeken van de facturen, is het raadzaam om het vierogen-principe toe te passen tijdens het inboeken. De controle na het inboeken van de facturen is niet voldoende en de kans op het maken van fouten zonder toepassing van het vierogen-principe is groot. Het vierogen-principe draagt bij aan de betrouwbaarheid van de te genereren informatie uit het geautomatiseerd systeem.

Het verwerken van invoercontroles en hash-totals in het geautomatiseerd systeem

Tijdens het inboeken van de facturen of het invoeren van tarieven is geen sprake van invoercontroles waardoor opzettelijk dan wel onopzettelijk fouten kunnen worden gemaakt. Zo kunnen foute tarieven in het systeem komen te staan waardoor foutief gefactureerd wordt. Dit kan voor extra vertraging in de betalingen leiden. Daarnaast kan men zonder autorisatie en zonder dat signaal wordt afgegeven tarieven in het systeem aanpassen. Het is daarom aanbevolen om invoercontroles en hash-totals in het geautomatiseerd systeem te verwerken zodat de kans op foutieve tarieven wordt verminderd.

Ook tijdens het inboeken van de facturen is het aanbevolen om invoercontroles in het systeem toe te passen. Dit zorgt ervoor dat geen foutieve bedragen kunnen worden ingeboekt en dat de betrouwbaarheid van de informatie wordt gegarandeerd.



Het creëren van controle technische functiescheiding door het verzenden van de facturen te laten doen door de payroll manager

Momenteel worden de facturen opgesteld, verantwoord en verzonden door de uitvoerende functies binnen de payroll afdeling. Doordat zij de facturen ook versturen is sprake van functievermenging en kans op fraude. Om dit te voorkomen is het aanbevolen om de controle technische functiescheiding toe te passen. Het versturen van de facturen dient te gebeuren door een beschikkende functie, in dit geval de payroll manager.

Strengere controles toepassen op de autorisatie van het geautomatiseerd systeem

Voor het gebruik van het geautomatiseerd systeem is autorisatie vereist, echter laat de controle op de autorisatie te wensen over. Om de integriteit en de betrouwbaarheid van het geautomatiseerd systeem te waarborgen is het aanbevolen om strenge controles toe te passen op de autorisatie.

Raadzaam is om de autorisatie binnen de menu's in het systeem strenger toe te passen waardoor medewerkers enkel toegang krijgen tot menu's welke zij nodig hebben voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Daarnaast is het raadzaam om in te stellen dat iedere medewerker elke 3 maanden verplicht zijn of haar wachtwoord moet wijzigen.

Het versturen van de facturen direct laten plaatsvinden na de verloning

Door het versturen van de facturen direct te laten plaatsvinden na de verloning, wordt de betalingstermijn naar voren gehaald. Dit betekent dat het aantal dagen tussen het maken van de kosten en het ontvangen van de betalingen minder wordt, waardoor FINTREX eerder over het geld kan beschikken. Ook worden de rentekosten die openstaande posten met zich kunnen meebrengen lager.

Het gebruikmaken van maand- en 4-4-5-facturatie betekent dat FINTREX grote bedragen voorfinanciert aan haar klanten. Dit betekent dat FINTREX grote risico's loopt met grote gevolgen van dien. Het is raadzaam om niet meer maandelijks of 4/5-wekelijks te factureren maar wekelijks. Hiermee wordt de debiteurenpositie verkleind en de schade op inbare vorderingen verminderd.

6.2.3 Bewakingsproces

De aanbevelingen binnen het bewakingsproces zijn:

1. Het doorlopend in kaart brengen van het betalingsgedrag van debiteuren opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer;
2. Het optimaal gebruikmaken van het geautomatiseerd systeem waardoor de integriteit en betrouwbaarheid van de informatie kan worden gegarandeerd;
3. Het (deels) verzekeren van het debiteurenrisico;
4. Het doorlopend berekenen van het renteverlies opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer;
5. Het doorlopend in kaart brengen en beoordelen van de risico's binnen het debiteurenbeheer door de debiteurenbeheerder.

Het doorlopend in kaart brengen van het betalingsgedrag van debiteuren opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer

Doormiddel van het in kaart brengen van het betalingsgedrag van debiteuren heeft FINTREX inzichtelijk hoe debiteuren betalen. Hierdoor is het voor FINTREX duidelijk welke klant eventueel risico's met zich kan meebrengen omdat deze klant een negatief betalingsgedrag heeft. Daarnaast kunnen debiteuren met een negatief betalingsgedrag extra scherp in de gaten worden gehouden waardoor FINTREX hier goed op kan inspelen.



Het optimaal gebruikmaken van het geautomatiseerd systeem waardoor de integriteit en betrouwbaarheid van de informatie kan worden gegarandeerd

Het is raadzaam om, naast het gebruik van een boekhouding in een spreadsheet, de boekhouding in het geautomatiseerd systeem te gebruiken. Dit zorgt ervoor dat de rapportages uit het systeem de juiste managementinformatie bevat. Daarnaast is het gebruik van het geautomatiseerd systeem minder foutgevoelig dan het gebruik van een spreadsheet.

Het (deels) verzekeren van het debiteurenrisico

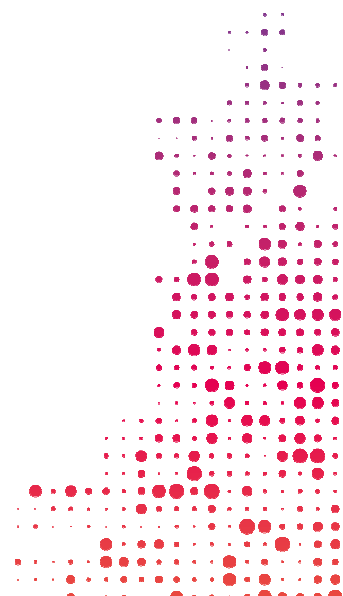
Omdat FINTREX een grote debiteurenpositie heeft is het aanbevolen om het debiteurenrisico (deels) te verzekeren. Mocht een vordering oninbaar zijn, wordt deze vordering uitgekeerd door de verzekeringsmaatschappij. Hiermee kan FINTREX de schade op oninbare vorderingen aanzienlijk verminderen.

Het doorlopend berekenen van het renteverlies opnemen als vaste activiteit binnen het debiteurenbeheer

Om bewust te worden van de risico's die FINTREX loopt door het hanteren van lange betalingstermijnen, het niet strak bovenop het overschrijden van de betalingstermijn zitten en het niet direct factureren is het aanbevolen om het renteverlies op openstaande vorderingen te berekenen. Hierdoor wordt inzichtelijk hoe groot het risico is en kan FINTREX slimmer en sneller inspelen op bedreigende situaties.

Het doorlopend in kaart brengen en het beoordelen van de risico's binnen het debiteurenbeheer door de debiteurenbeheerder

Naast het berekenen van het renteverlies is het aanbevolen om risicomanagement toe te passen binnen het debiteurenbeheer van FINTREX. Uit het onderzoek is gebleken dat FINTREX momenteel niet bewust is van de risico's die zich voordoen en de schade die deze risico's kunnen verrichten. Het toepassen van risicomanagement zorgt ervoor dat FINTREX op de hoogte is van de risico's en daardoor kan inspelen op deze risico's. Door het toepassen van risicomanagement en daarmee beheersmaatregelen kunnen alle risico's worden gereduceerd.



Begrippenlijst

<i>Administratieve Organisatie (AO)</i>	AO is een vakgebied dat zich bezig houdt met het functioneren van de organisatie, de informatie die hieruit voorkomt en het complex van maatregelen om het functioneren en informeren naar wens te laten verlopen (Nederlandse Encyclopedie, z.d.).
<i>Boeterente</i>	Een boeterente is een bedrag dat in rekening mag worden gebracht aan de afnemer voor het overschrijden van de betalingstermijn. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht is naar ratio aan het aantal dagen dat de betalingstermijn is overschreden (Blom, 2015, p. 35).
<i>Cashflow</i>	Kasstromen welke het verschil zijn tussen inkomsten en uitgaven (Vaassen, Meuwissen & Beek, 2007, p.267).
<i>COSO</i>	COSO is een Amerikaanse organisatie, bestaande uit accountants, auditors, financiële deskundigen en de Amerikaanse rekenkamer. COSO staat voor Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Claassen, 2009).
<i>Doorlopende bewaking</i>	Doorlopende bewaking is het voorleggen van het debiteurenbestand aan een kredietinformatiebureau, welke automatisch een alert geeft als er wijzigingen binnen de organisatie van een debiteur plaatsvinden, die van invloed zijn op de kredietwaardigheid (Blom, 2015).
<i>ERM</i>	Enterprise Risk Management (Claassen, 2009).
<i>Informatie</i>	Gegevens die een bijdrage leveren aan de kennis van een persoon (Paur, van Boxel, Leeftink & Paape, 2014).
<i>Kredietwaardigheid</i>	Kredietwaardigheid betekent dat een organisatie in staat is te betalen volgens afspraak. Of een organisatie kredietwaardig is hangt af van de eisen die de leverancier stelt (Bos, z.d.).
<i>Leverancierskrediet</i>	Een betalingstermijn die een langere periode behelst dan gebruikelijk, dus de termijn die ligt tussen het leveren van de diensten (of de factuurdatum) en de datum waarop de betaling moet zijn ontvangen (Blom, 2015, p. 45).
<i>Liquiditeit</i>	De liquiditeit geeft aan of een organisatie in staat is om op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen te voldoen (Bos, 2015).
<i>Proces</i>	Een proces is een bepaalde activiteit die mensen en middelen in een bedrijf uitvoeren, dat wil zeggen de besturing en uitvoering van de activiteit (Nederlandse Encyclopedie, z.d.).
<i>Selfbilling</i>	Vorm van facturatie waarbij de afnemer de factuur opstelt en stuurt naar de leverancier in plaats van andersom.



Literatuurlijst

Literatuur:

- Blom, R. (2015). *Optimaliseer uw credit management: debiteurenbeheer in de praktijk*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Claassen, A. (2009). *Handboek risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*. Deventer: Kluwer.
- Hartog, P., de Korte, R. & Otten, J. (2011). *KAD+. Model voor het auditen van Management Control* (5^e druk). Driebergen/Rotterdam: Stichting Auditing.nl.
- Jans, E.O.J., Bast, A.C.J., & Nijland, R. (2012). *Grondslagen AO: Deel B. Processen en systemen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Leijnse, W. (2011). *Bestuurlijke informatievoorziening*. (4^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Meuwissen, R., Vaassen, E., Bollen, L., Bouwens, J., Hartmann, F., & Vluggen, M. (2006). *Informatie & control. Interne beheersing*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.
- Paur, M., Van Boxel, A.G.J., Korstjens, J.L.J., Leeftink, C.B., & Paape, L. (2012). *De kern van de administratieve organisatie*. (1^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Paur, M., Van Boxel, A.G.J., Leeftink, C. & Paape, L. (2014). *De kern van de administratieve organisatie*. (2^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Standaar, A. (2004). *Debiteurenbeheer: de rol van de administrateur*. Wolters Kluwer.
- Uiterlinden, R. (2011). *In Control*. (2^e druk). 's-Hertogenbosch: Tutein Nolthenius.
- Vaassen, E.H.J., Meuwissen, R.H.G. & Beek, A. (2007). *Hoofdpijnen bestuurlijke informatievoorzorging*. (5^e druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma

Readers:

- De Waal, D. (2012). *Introductie risicomanagement*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- De Wild, A. (2012). *Methoden en technieken voor risicomanagement*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

Internetartikelen:

- Belastingdienst (z.d.). *Factuureisen*. Geraadpleegd op 13 oktober 2017, van https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/administratie_bijhouden/facturen_maken/factuureisen/
- Belastingdienst (z.d.). *Uw afnemer maakt de factuur op*. Geraadpleegd op 13 oktober, van https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/administratie_bijhouden/facturen_maken/factuureisen/aangepaste_regels_facturen/factuur_uitgereikt_door_afnemer
- Bos, S. (z.d.). *Kredietwaardigheid*. Geraadpleegd op 15 september 2017, van <https://www.finler.nl/kredietwaardigheid/>
- Bos, S. (2015). *Liquiditeit*. Geraadpleegd op 15 september 2017, van <https://www.finler.nl/liquiditeit/>
- Graydon Nederland (juli 2017). *Graydon Insights. Sectoranalyse uitzendbranche Nederland*. Gedownload op 1 december 2017, van <https://www.graydon.nl/downloads/infographic-graydon-insights-uitzendbranche>

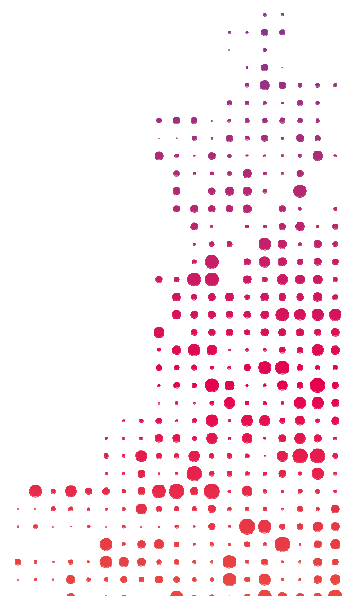
- Hoff, R. (2013). *100 aandachtspunten voor de debiteurenbeheerder*. Geraadpleegd op 17 november 2017, van <https://www.graydon.nl/blog/100-aandachtspunten-voor-de-debiteurenbeheerder>
- MKB Servicedesk (12 juni 2014). *Algemene voorwaarden: zwarte lijst*. Geraadpleegd op 13 oktober, van <https://www.mkb servicedesk.nl/982/algemene-voorwaarden-zwarte-lijst.htm>
- Nederlandse Encyclopedie (z.d.). *Administratieve Organisatie – 6 definities – Encyclo*. Geraadpleegd op 15 september 2017, van <http://www.encyclo.nl/begrip/administratieve%20organisatie>.
- Nederlandse Encyclopedie (z.d.). *Bedrijfsproces – 11 definities – Encyclo*. (z.d.) Geraadpleegd op 15 september 2017, van <http://www.encyclo.nl/begrip/Bedrijfsproces>
- Ondernemersplein.nl (2017). *Algemene voorwaarden opstellen*. Geraadpleegd op 13 oktober, van <https://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/bedrijf-organiseren/algemene-voorwaarden/info-en-advies/algemene-voorwaarden-opstellen/>
- Visser en van Eck (z.d.). *Factuureisen*. Geraadpleegd op 13 oktober, van <https://www.visservaneck.nl/artikelen/factuureisen/>

Interviewverslagen:

- Business Controller (bijlage D1)
- Debiteurenbeheerder (bijlage D2)
- Business Manager (bijlage D3)
- Payroll Manager (bijlage D4)
- Flex Account Consultant 1 (bijlage D5)
- Flex Account Consultant 2 (bijlage D6)
- Finance Assistant 1 (bijlage D7)
- Finance Assistant 2 (bijlage D8)
- Finance Assistant 3 (bijlage D9)
- Finance Assistant 4 (bijlage D10)
- Finance Assistant 5 (bijlage D11)

Andere bronnen:

- Concept jaarrekening FINTREX 2016



Bijlage A: Normenkader

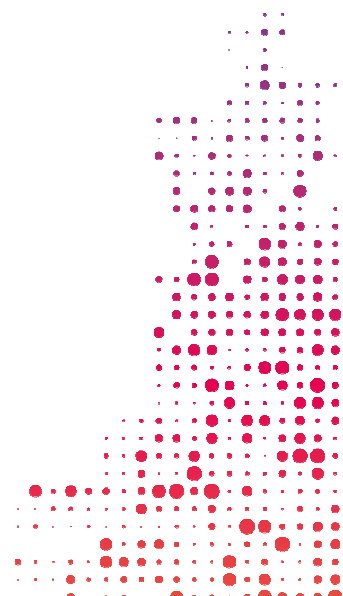
Bijlage A1: Normenkader Verkoopproces

Auditvariabele: Kredietwaardigheid	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van kredietwaardigheidsonderzoeken.
2.	De uitvoerende functie binnen de afdeling debiteurenbeheer voert kredietwaardigheidsonderzoeken uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.
3.	Voorafgaand aan het sluiten van een contract wordt altijd de kredietwaardigheid van een nieuwe potentiële klant door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.
4.	De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.
5.	De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de business manager die de onderhandelingen doet met de betreffende klant.
6.	De business manager neemt de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid mee in de beslissing om zaken te doen met de klant.
7.	Wanneer de klant een negatieve kredietwaardigheid heeft, wordt geen zaken gedaan met de klant.
8.	Wanneer de klant geen negatieve kredietwaardigheid heeft maar wel een risico kan vormen, gaan de business manager, de debiteurenbeheerder en de directie in overleg om te beoordelen of FINTREX zaken wil doen.
9.	De kredietwaardigheid van huidige klanten wordt elk half jaar door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.
10.	De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.
11.	Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, zodanig dat er risico's kunnen ontstaan, deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de betreffende business manager.
12.	Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, houdt de debiteurenbeheerder deze klant extra scherp in de gaten en besteed extra aandacht aan deze klant.
13.	Wanneer de debiteurenbeheerder constateert dat er sprake is van risico, deelt hij dit direct met de betreffende business manager en de directie.
14.	De business manager onderneemt actie richting de klant in de vorm van een gesprek.
15.	Bij contractverlenging wordt de kredietwaardigheid van de betreffende klant altijd door de afdeling debiteurenbeheer getoetst voordat het contract definitief verlengd wordt.
16.	De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de betreffende business manager.
17.	De business manager neemt de uitkomst van de kredietwaardigheid altijd mee in de onderhandelingen bij het verlengen van het contract.
18.	Het beoordelen en toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten door de afdeling debiteurenbeheer behoort als continu proces tot het debiteurenbeheer.
19.	Binnen het debiteurenbeheer, wordt naast het toetsen van de kredietwaardigheid, gebruik gemaakt van een doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.

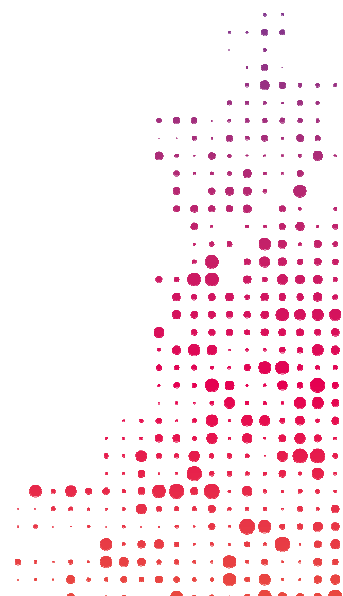
Auditvariabele: Kredietlimiet	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van een kredietlimiet voor nieuwe klanten.
2.	Het kredietlimiet wordt bepaald in overleg met de business manager.
3.	Het kredietlimiet wordt bepaald voor klanten waarvan de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek niet negatief is maar wel aangeeft dat de klant een risico kan vormen.
4.	Het kredietlimiet wordt bepaald aan de hand van de grootte van de klant, de marktpositie van de klant en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.
5.	Voor huidige klanten zonder kredietlimiet wordt een kredietlimiet opgesteld wanneer het betalingsgedrag achteruit gaat in zodanige zin dat de klant risico's begint te vormen.
6.	Het kredietlimiet wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.
7.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van het kredietlimiet.
8.	Overschrijding van het kredietlimiet wordt geregistreerd en vastgelegd in het klantenbestand.
9.	Overschrijding van het kredietlimiet wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie.
10.	Bij overschrijding van het kredietlimiet gaat de debiteurenbeheerder direct in gesprek met de business manager, waarna de business manager in gesprek gaat met de klant.
11.	Het kredietlimiet wordt vergroot als de klant een positief betalingsgedrag vertoont in het afgelopen half jaar.

Auditvariabele: Betalingsvoorwaarden	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het opstellen van de betalingsvoorwaarden.
2.	De betalingsvoorwaarden zijn opgesteld met juridische kennis of met behulp van een jurist waardoor de voorwaarden juridisch sluitend zijn.
3.	De betalingsvoorwaarden zijn niet in strijd met de wetgeving.
4.	De betalingsvoorwaarden bevatten rechten en plichten gericht op de eigen onderneming maar ook op de tegenpartij. Daarmee zijn de betalingsvoorwaarden niet eenzijdig.
5.	De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het overschrijden van de afgesproken betalingstermijn in de vorm van een boeterente.
6.	De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het verstrekken van kortingen bij snelle betalingen.
7.	De business managers zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant.
8.	Het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant gebeurt tijdens de onderhandelingen, voordat het contract definitief wordt opgesteld.
9.	Bij bezwaar op de betalingsvoorwaarden door de klant, vindt overleg plaats tussen de klant en de business manager om tot een compromis te komen.
10.	Eventuele andere afspraken afwijkend van de betalingsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd door de business manager.
11.	De business manager neemt de betalingsvoorwaarden op in het contract, waardoor de betalingsvoorwaarden bij het afsluiten van het contract voor akkoord worden getekend door de klant.
12.	De betalingsvoorwaarden zijn gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.
13.	De betalingsvoorwaarden zijn terug te vinden op de website van FINTREX.

Auditvariabele: Betalingstermijn	
Beoordelingscriteria:	
1.	De business managers zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over de betalingstermijn met de klant.
2.	Voor het vaststellen van betalingstermijnen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder waar de business managers rekening mee dienen te houden.
3.	Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.
4.	Deze richtlijnen zijn bij de business managers bekend.
5.	Het vaststellen van betalingstermijnen gebeurt in overleg met de debiteurenbeheerder en de directie.
6.	Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met het opgestelde klantprofiel en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.
7.	Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met de grootte van de te leveren diensten.
8.	De betalingstermijn wordt vastgelegd in het contract als aanvulling op de betalingsvoorwaarden en wordt door de klant ondertekend.
9.	De betalingstermijn kan slechts aangepast worden bij een contractverlenging.
10.	De afgesproken betalingstermijn gaat in op de dag waarop de factuur wordt verstuurd (factuurdatum).
11.	De standaardbetalingstermijn bedraagt 30 dagen.
12.	Voor elke factuur met een langere betalingstermijn dan 30 dagen berekent de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies over de totale betalingsperiode.
13.	Het renteverlies wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd en bijgehouden. Zowel per debiteur als voor de gehele debiteurenpost.
14.	Dit renteverlies wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.
15.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van de grootte van het te accepteren renteverlies.
16.	Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de directie.
17.	Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies neemt de debiteurenbeheerder actie om het renteverlies weer naar een acceptabel niveau te brengen.



Auditvariabele: Factuurafspraken	
Beoordelingscriteria:	
1.	De business manager is verantwoordelijk voor het maken van de factuurafspraken met de klant.
2.	Het maken van factuurafspraken gebeurt tijdens de onderhandelingen met de klant voordat het contract definitief wordt opgesteld.
3.	Bij het maken van de factuurafspraken wordt de uitslag van het kredietwaardigheidsonderzoek en het klantprofiel door de business manager meegerekend.
4.	Bij het maken van de factuurafspraken wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als de wensen van FINTREX.
5.	De business manager bespreekt met de klant welke gegevens terug moeten komen op de factuur, zoals kostenplaatsen en afdelingscodes om hiermee de kans op snellere betaling te vergroten.
6.	De business manager onderhandeld bij het maken van de factuurafspraken over de factuurfrequentie.
7.	De factuurafspraken worden door de business manager vastgelegd in het klantendossier.
8.	De factuurafspraken worden door de business manager opgenomen in het contract en ondertekend door beide partijen.
9.	De factuurafspraken worden door de business manager gedeeld met de debiteurenbeheerder en de payroll afdeling.
10.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van de factuurafspraken.



Bijlage A2: Normenkader facturatieproces

Auditvariabele: Facturen
Beoordelingscriteria:
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTREX.
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in een facturenoverzicht.
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.

38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.
41. Elke selfbelling bevat de afgesproken betalingstermijn.
42. Elke selfbilling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.
43. Elke selfbilling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.
44. Elke selfbilling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.
45. Op elke selfbilling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.
46. Elke selfbilling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.
47. Elke selfbilling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.

Auditvariabele: Verantwoording
Beoordelingscriteria:

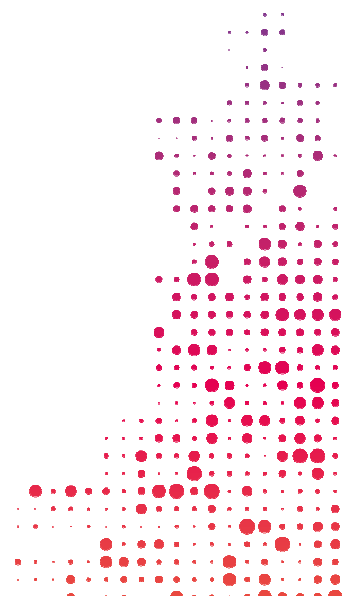
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.

Auditvariabele: Administratie
Beoordelingscriteria:

1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.



Auditvariabele: Verzending	
Beoordelingscriteria:	
1.	De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.
2.	De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.
3.	Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.
4.	Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.
5.	Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.
6.	De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.
7.	De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.
8.	Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.
9.	De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.
10.	Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.
11.	Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.
12.	Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.
13.	Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.



Bijlage A3: Normenkader bewakingsproces

Auditvariabele: Bewaking	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en de openstaande posten.
2.	Voor de bewaking van de binnengekomen betalingen is autorisatie vereist.
3.	De debiteurenbeheerder voert elke twee dagen een controle uit op binnengekomen betalingen.
4.	Binnengekomen betalingen worden gelinkt aan de facturen op basis van het factuurnummer.
5.	Alle binnengekomen betalingen worden door de debiteurenbeheerder geregistreerd in het facturenbestand.
6.	Alle binnengekomen betalingen worden direct door de debiteurenbeheerder ingevoerd in het systeem en daarmee afgeboekt van het debiteurensaldo.
7.	Iedere week wordt door de debiteurenbeheerder een controle uitgevoerd op openstaande posten.
8.	Het renteverlies op openstaande posten, welke niet binnen de betalingstermijn zijn voldaan, wordt door de afdeling debiteurenbeheer berekend.
9.	Het renteverlies wordt in de vorm van een renteboete in rekening gebracht bij de debiteur.
10.	Het renteverlies wordt geregistreerd en gedeeld met de directie en de business manager.

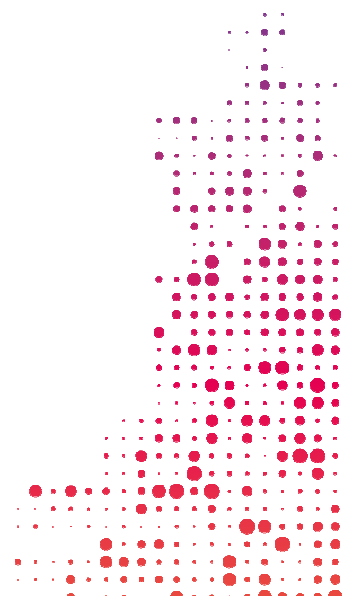
Auditvariabele: Betalingsgedrag	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van het betalingsgedrag van alle debiteuren.
2.	De medewerkers van de afdeling debiteuren brengen het betalingsgedrag van de debiteuren doorlopend in kaart, in opdracht van de debiteurenbeheerder.
3.	Het betalingsgedrag wordt geregistreerd in het klantenbestand.
4.	Voor elke overschrijding van de betalingstermijn berekend de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies.
5.	Dit renteverlies wordt geregistreerd in het klantenbestand.
6.	Dit renteverlies wordt gedeeld met de directie.
7.	Dit renteverlies wordt bij de debiteur in rekening gebracht.
8.	Bij een negatief betalingsgedrag wordt dit gedeeld met de business manager en de directie.
9.	Bij een negatief betalingsgedrag wordt de kredietlimiet verlaagd of, voor zover nog niet gebeurd, ingesteld.

Auditvariabele: Herinneren en aanmanen	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het herinneren en aanmanen van debiteuren.
2.	De debiteurenbeheerder heeft richtlijnen en procesbeschrijvingen opgesteld voor het herinneren en aanmanen.
3.	Deze richtlijnen en procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.
4.	De medewerkers van de afdeling debiteuren voeren de werkzaamheden voor het herinneren en aanmanen uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.
5.	Wanneer de betaling bij het verstrijken van de afgesproken betalingstermijn niet voldaan is, wordt uitgezocht wat daarvan de oorzaak is.
6.	Wanneer blijkt dat de oorzaak van het uitblijven van de betaling een fout is van FINTREX, wordt de factuur alsnog verstuurd met een nieuwe factuurdatum.

7. Wanneer een nieuwe factuur wordt verstuurd, wordt dit door de medewerker van de afdeling debiteurenbeheer aangepast in het systeem.
8. De aanpassing van de ingeboekte facturen wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.
9. Voordat een herinnering wordt verstuurd naar de debiteur, wordt eerst gekeken naar het betalingsgedrag van de afgelopen vier maanden en de relatie met de debiteur.
10. De relatie met de klant is afhankelijk voor de manier waarop de debiteur herinnerd wordt en door wie.
11. Debiteuren, welke niet binnen de afgesproken betalingstermijn hebben betaald en waarbij niet eerder of slechts 5 keer eerder sprake was van te late betaling, worden na een overschrijding van 3 dagen herinnerd aan het openstaande bedrag.
12. Deze debiteuren worden telefonisch of per mail herinnerd waarbij een kopie van de factuur wordt verstuurd.
13. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 10 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.
14. Debiteuren, welke niet binnen de afgesproken betalingstermijn hebben betaald en waarbij te late betaling vaker dan 5 keer is voorgekomen, worden na een overschrijding van 1 dag herinnerd aan het openstaande bedrag.
15. Het herinneren van deze debiteuren geschied telefonisch of per mail waarbij een kopie van de factuur wordt meegestuurd.
16. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 1 week om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.
17. Herinneringen van openstaande facturen worden door de afdeling debiteurenbeheer geregistreerd in het klantendossier.
18. Herinneren van openstaande facturen worden door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.
19. Wanneer een klant meer dan 10 keer herinnerd moet worden aan openstaande facturen, maakt de debiteurenbeheer hier een notitie van in het klantendossier.
20. Wanneer een klant meer dan 10 keer herinnerd moet worden aan openstaande facturen wordt dit door de debiteurenbeheerder direct gedeeld met de business manager en de directie.
21. Wanneer een factuur na de eerste herinnering nog niet voldaan is, wordt de debiteur door de afdeling debiteurenbeheer gemaand.
22. Afhankelijk van de relatie met de klant geschied het aanmanen per mail en/of per post.
23. De eerste aanmaning kent een hardere toon dan de herinnering, maar heeft altijd nog een vriendelijke toon.
24. Na de aanmaning heeft de debiteur 1 week om de factuur te voldoen, vanaf de datum van aanmaning.
25. De eerste aanmaning wordt opgeslagen in het klantendossier.
26. Bij het uitblijven van de betaling na de eerste aanmaning, wordt een tweede aanmaning verstuurd per aangetekende brief met een hardere toon waarin de debiteur verzocht wordt de betaling te voldoen.
27. De debiteur heeft na de tweede aanmaning 5 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de datum van de tweede aanmaning.
28. De tweede aanmaning wordt geregistreerd in het klantendossier.
29. Bij het uitblijven van de betaling na de tweede aanmaning wordt een incassobureau ingeschakeld.
30. Alle herinneringen en aanmaningen worden geregistreerd in een overzicht.
31. Het overzicht van alle herinneringen en aanmaning wordt wekelijks gedeeld met de directie.

Auditvariabele: Retourzendingen	
Beoordelingscriteria:	
1.	Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.
2.	Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.
3.	Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.
4.	Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.
5.	Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.
6.	Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistant.
7.	Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.
8.	De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.
9.	De nieuwe factuur wordt door de finance assistant geregistreerd in het klantendossier.
10.	De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.
11.	Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.
12.	Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.
13.	Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.

Auditvariabele: Risicobeoordeling	
Beoordelingscriteria:	
1.	De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de risico's en de beoordeling van risico's binnen het debiteurenbeheer.
2.	De risicobeoordeling behoort tot één van de vaste taken binnen het debiteurenbeheer.
3.	De risico's worden doorlopend in kaart gebracht en geregistreerd in een risicomatrix.
4.	De risicobeoordeling wordt elk half jaar gedeeld met de directie.
5.	Met de risicobeoordeling worden de risico's naar een aanvaardbaar niveau gebracht.
6.	Genomen beheersmaatregelen worden gemonitord om vast te stellen of deze het gewenste resultaat hebben geleverd.
7.	Het debiteurenbeheer wordt eens in het half jaar door het management geëvalueerd om na te gaan of het debiteurenbeheer nog in control is, zodat waar nodig eventuele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.



Bijlage B: Bronnenmatrix

i = interview
 a = inhoudsanalyse
 w = waarneming

i = interview
a = inhoudsanalyse
w = waarneming

	Business Controller (1)	Debiteurenbeheerder (2)	Business Manager (3)	Payroll Manager (4)	Flex Account Consultant 1 (5)	Flex Account Consultant 2 (6)	Finance Assistant 1 (7)	Finance Assistant 2 (8)	Finance Assistant 3 (9)	Finance Assistant 4 (10)	Finance Assistant 5 (11)	Kredietwaardigheids-onderzoek (12)	Klantendossier (13)	Algemene-/betalingsvoorwaarden (14)	Kamer van Koophandel (15)	Website FINTREX (16)	Factuurformats (17)	Facturen (18)	Spookfacturen (19)	Selfbillings (20)	Omzet- en verantwoording (21)	Softwaresysteem (22)	Boekhouding (23)	Herinneringen en aanmaningen (24)	Retourzendingenlijst (25)	Handoek AO (26)	Waarneming onderzoeker (27)
Kredietwaardigheid	i	i	i									a	a														
Kredietlimiet	i	i	i										a														
Betalings-voorwaarden	i	i	i											a	a	a											
Betalingstermijn	i	i	i											a												a	
Factuurafspraken	i	i	i										a														
Facturen				i	i	i	i	i	i	i			a				a	a		a	a					a	W
Verantwoording				i	i	i	i	i	i	i								a	a							a	W
Administratie				i	i	i					i										a	a					W
Verzending				i	i	i		i	i	i			a								a					a	W
Bewaking	i	i																				a	a				W
Betalingsgedrag	i	i											a										a				
Herinneren en aanmanen	i	i											a											a		a	
Retourzendingen	i	i		i	i	i							a												a		W
Risicobeoordeling	i	i																									

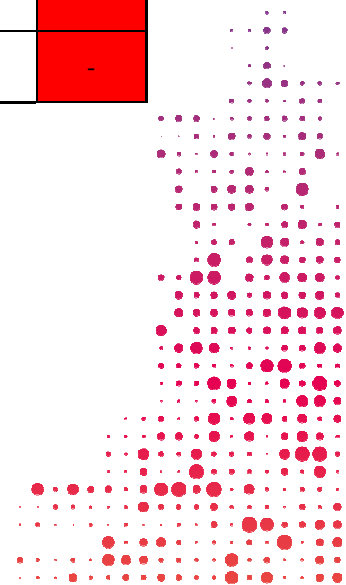
Bijlage C: Datamatrixen

Bijlage C1: Datamatrix kredietwaardigheid

						Totaal	Saldo	%	Score
Kredietwaardigheid						-341	-341	0%⁵	-
		Bron 1	Bron 2	Bron 3	Bron 13				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	1				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van kredietwaardigheidsonderzoeken.	2	-	-	-		-18	-18		-
2. De uitvoerende functie binnen de afdeling debiteurenbeheer voert kredietwaardigheidsonderzoeken uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	3	-	-	-		-27	-18		-
3. Voorafgaand aan het sluiten van een contract wordt altijd de kredietwaardigheid van een nieuwe potentiële klant door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	2	-	-	-		-18	-18		-
4. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	3	-	-	-	-	-30	-30		-
5. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de business manager die de onderhandelingen doet met de betreffende klant.	2	-	-	-	-	-20	-20		-
6. De business manager neemt de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid mee in de beslissing om zaken te doen met de klant.	2	-	-	-		-18	-18		-
7. Wanneer de klant een negatieve kredietwaardigheid heeft, wordt geen zaken gedaan met de klant.	2	-	-	-		-18	-18		-
8. Wanneer de klant geen negatieve kredietwaardigheid heeft maar wel een risico kan vormen, gaan de business manager, de debiteurenbeheerder en de directie in overleg om te beoordelen of FINTREX zaken wil doen.	1	-	-	-		-9	-9		-

⁵ (341/0)*100%

9. De kredietwaardigheid van huidige klanten wordt elk half jaar door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	2	-	-	-	-18	-18	-
10. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	3	-	-	-	-27	-27	-
11. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, zodanig dat er risico's kunnen ontstaan, deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de betreffende business manager.	2	-	-	-	-18	-18	-
12. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, houdt de debiteurenbeheerder deze klant extra scherp in de gaten en besteed extra aandacht aan deze klant.	1	-	-	-	-9	-9	-
13. Wanneer de debiteurenbeheerder constateert dat er sprake is van risico, deelt hij dit direct met de betreffende business manager en de directie.	2	-	-	-	-18	-18	-
14. De business manager onderneemt actie richting de klant in de vorm van een gesprek.	1	-	-	-	-9	-9	-
15. Bij contractverlenging wordt de kredietwaardigheid van de betreffende klant altijd door de afdeling debiteurenbeheer getoetst voordat het contract definitief verlengd wordt.	2	-	-	-	-18	-18	-
16. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de betreffende business manager.	2	-	-	-	-18	-18	-
17. De business manager neemt de uitkomst van de kredietwaardigheid altijd mee in de onderhandelingen bij het verlengen van het contract.	1	-	-	-	-9	-9	-
18. Het beoordelen en toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten door de afdeling debiteurenbeheer behoort als continu proces tot het debiteurenbeheer.	3	-	-	-	-21	-21	-
19. Binnen het debiteurenbeheer, wordt naast het toetsen van de kredietwaardigheid, gebruik gemaakt van een doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.	2	-	-	-	-18	-18	-



Bijlage C2: Datamatrix kredietlimiet

						Totaal	Saldo	%	Score
Kredietlimiet						-159	-159	0%⁶	-
		Bron 1	Bron 2	Bron 3	Bron 13				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	1				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van een kredietlimiet voor nieuwe klanten.	2	-	-	-		-18	-18		-
2. Het kredietlimiet wordt bepaald in overleg met de business manager.	1	-	-	-		-9	-9		-
3. Het kredietlimiet wordt bepaald voor klanten waarvan de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek niet negatief is maar wel aangeeft dat de klant een risico kan vormen.	1	-	-	-		-9	-9		-
4. Het kredietlimiet wordt bepaald aan de hand van de grootte van de klant, de marktpositie van de klant en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	1	-	-	-		-9	-9		-
5. Voor huidige klanten zonder kredietlimiet wordt een kredietlimiet opgesteld wanneer het betalingsgedrag achteruit gaat in zodanige zin dat de klant risico's begint te vormen.	1	-	-	-		-9	-9		-
6. Het kredietlimiet wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	3	-	-	-	-	-30	-30		-
7. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van het kredietlimiet.	1	-	-	-		-9	-9		-
8. Overschrijding van het kredietlimiet wordt geregistreerd en vastgelegd in het klantenbestand.	3	-	-	-	-	-30	-30		-
9. Overschrijding van het kredietlimiet wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie.	2	-	-	-		-18	-18		-
10. Bij overschrijding van het kredietlimiet gaat de debiteurenbeheerder direct in gesprek met de business manager, waarna de business manager in gesprek gaat met de klant.	1	-	-	-		-9	-9		-
11. Het kredietlimiet wordt vergroot als de klant een positief betalingsgedrag vertoont in het afgelopen half jaar.	1	-	-	-		-9	-9		-

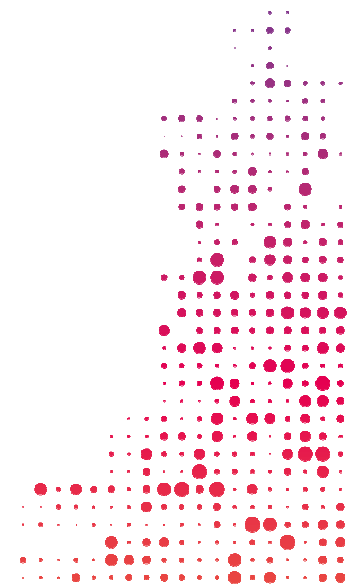
⁶ (159/0)*100%

Bijlage C3: Datamatrix betalingsvoorwaarden

								Totaal	Saldo	%	Score
Betalingsvoorwaarden								+154 / -19	+135	87,66%⁷	+
		Bron 1	Bron 2	Bron 3	Bron 14	Bron 15	Bron 16				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	2	1	1				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het opstellen van de betalingsvoorwaarden.	2	+	+/-					+12 / -6	+6		+/-
2. De betalingsvoorwaarden zijn opgesteld met juridische kennis of met behulp van een jurist waardoor de voorwaarden juridisch sluitend zijn.	2	+						+6	+6		+
3. De betalingsvoorwaarden zijn niet in strijd met de wetgeving.	2	+						+6	+6		+
4. De betalingsvoorwaarden bevatten rechten en plichten gericht op de eigen onderneming maar ook op de tegenpartij. Daarmee zijn de betalingsvoorwaarden niet eenzijdig.	2	+	+		+			+16	+16		+
5. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het overschrijden van de afgesproken betalingstermijn in de vorm van een boeterente.	2	-	-		+			-12 / +4	-8		-
6. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het verstrekken van kortingen bij snelle betalingen.	2	+	+		+			+16	+16		+
7. De business managers zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant.	2	+	+	+				+18	+18		+
8. Het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant gebeurt tijdens de onderhandelingen, voordat het contract definitief wordt opgesteld.	1	+	+	+				+9	+9		+
9. Bij bezwaar op de betalingsvoorwaarden door de klant, vindt overleg plaats tussen de klant en de business manager om tot een compromis te komen.	1	+	+	+				+9	+9		+

⁷ (135/154)*100%

10. Eventuele andere afspraken afwijkend van de betalingsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd door de business manager.	3	+	+	+				+27	+27		+
11. De business manager neemt de betalingsvoorwaarden op in het contract, waardoor de betalingsvoorwaarden bij het afsluiten van het contract voor akkoord worden getekend door de klant.	3	+	+	+				+27	+27		+
12. De betalingsvoorwaarden zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel.	1						-	-1	-1		-
13. De betalingsvoorwaarden zijn terug te vinden op de website van FINTREX.	1	+					+	+4	+4		+

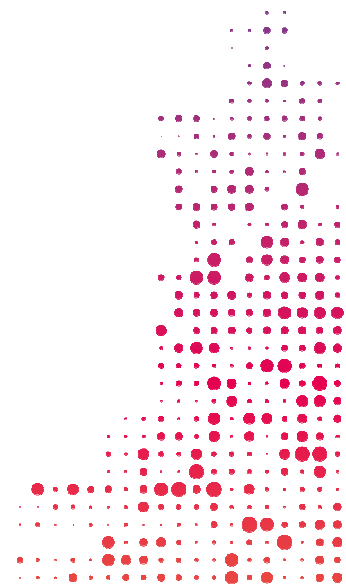


Bijlage C4: Datamatrix betalingstermijn

							Totaal	Saldo	%	Score
Betalingstermijn							+128 / -165	-37	28,91%⁸	-
		Bron 1	Bron 2	Bron 3	Bron 14	Bron 26				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	1	2				
1. De business managers zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over de betalingstermijn met de klant.	2	+	+	+			+18	+18		+
2. Voor het vaststellen van betalingstermijnen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder waar de business managers rekening mee dienen te houden.	3	+/-	+/-	-		-	+18 / -33	-15		-
3. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	3	-	-	-		-	-24	-24		-
4. Deze richtlijnen zijn bij de business managers bekend.	2	+/-	-	+			+12 / -12	+/-12		-
5. Het vaststellen van betalingstermijnen gebeurt in overleg met de debiteurenbeheerder en de directie.	1	+	-	+/-			+6 / -6	+/-6		+/-
6. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met het opgestelde klantprofiel en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	1	-	-	-			-9	-9		-
7. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met de grootte van de te leveren diensten.	1	+	+	+			+9	+9		+
8. De betalingstermijn wordt vastgelegd in het contract als aanvulling op de betalingsvoorwaarden en wordt door de klant ondertekend.	3	+	+	+			+27	+27		+
9. De betalingstermijn kan slechts aangepast worden bij een contractverlenging.	1	+	+	-			+6 / -3	+3		+/-
10. De afgesproken betalingstermijn gaat in op de dag waarop de factuur wordt verstuurd (factuurdatum).	2	-	+	+			+12 / -6	+12		+/-
11. De standaardbetalingstermijn bedraagt 30 dagen of minder.	2	+/-	+	+	+		+20 / -6	+14		+/-
12. Voor elke factuur met een langere betalingstermijn dan 30 dagen berekent de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies over de totale betalingsperiode.	2	-	-				-12	-12		-

⁸ (37/128)*100%

13. Het renteverlies wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd en bijgehouden. Zowel per debiteur als voor de gehele debiteurenpost.	3	-	-				-18	-18		-
14. Dit renteverlies wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.	2	-	-				-12	-12		-
15. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van de grootte van het te accepteren renteverlies.	2	-	-				-12	-12		-
16. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de directie.	1	-	-				-6	-6		-
17. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies neemt de debiteurenbeheerder actie om het renteverlies weer naar een acceptabel niveau te brengen.	1	-	-				-6	-6		-



Bijlage C5: Datamatrix factuurafspraken

						Totaal	Saldo	%	Score
Factuurafspraken						+141 / -18	+123	87,23%⁹	+
		Bron 1	Bron 2	Bron 3	Bron 13				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	1				
1. De business manager is verantwoordelijk voor het maken van de factuurafspraken met de klant.	2	+	+	+		+18	+18		+
2. Het maken van factuurafspraken gebeurt tijdens de onderhandelingen met de klant voordat het contract definitief wordt opgesteld.	1	+	+	+		+9	+9		+
3. Bij het maken van de factuurafspraken wordt de uitslag van het kredietwaardigheidsonderzoek en het klantprofiel door de business manager meegerekend.	1	-	-	-		-9	-9		-
4. Bij het maken van de factuurafspraken wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als de wensen van FINTREX.	1	+	+	+		+9	+9		+
5. De business manager bespreekt met de klant welke gegevens terug moeten komen op de factuur, zoals kostenplaatsen en afdelingscodes om hiermee de kans op snellere betaling te vergroten.	1	+	+	+		+9	+9		+
6. De business manager onderhandeld bij het maken van de factuurafspraken over de factuurfrequentie.	1	+	+	+		+9	+9		+
7. De factuurafspraken worden door de business manager vastgelegd in het klantendossier.	3	+	+	+/-	+	+30 / -9	+21		+
8. De factuurafspraken worden door de business manager opgenomen in het contract en ondertekend door beide partijen.	3	+	+	+		+27	+27		+
9. De factuurafspraken worden door de business manager gedeeld met de debiteurenbeheerder en de payroll afdeling.	2	+	+	+		+18	+18		+
10 De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van de factuurafspraken.	2	+	+			+12	+12		+

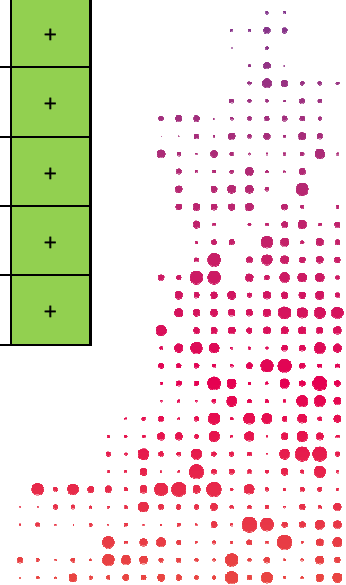
⁹ (123/141)*100%

Bijlage C6: Datamatrix Facturen

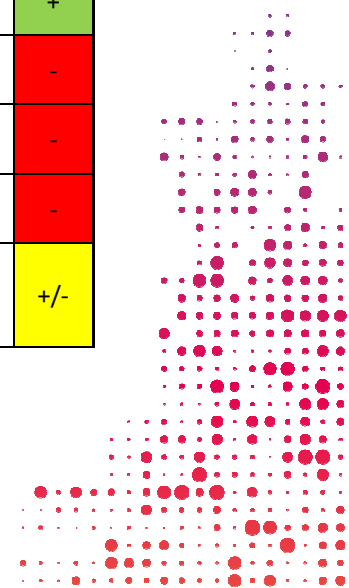
																Totaal	Saldo	%	Score
Facturen																+1539 / -482	+1057	68,68% ¹⁰	+/-
		Bron 4	Bron 5	Bron 6	Bron 7	Bron 8	Bron 9	Bron 10	Bron 13	Bron 17	Bron 18	Bron 20	Bron 21	Bron 26	Bron 27				
Beoordelingscriteria	weging	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2	3				
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	2	+	+	+	+	+/-	+/-	+							+	+48 / -12	+36		+/-
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	3	+	+	+	+	+/-	+	+							+	+72 / -9	+63		+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	3	+	+	-	+	-	-	+						-	-	+36 / -42	-6		-
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	3	+	+	-	+	-	-	+						-	-	+36 / -42	-6		-
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assisant bekend.	3	+	+	-	+	-	-	+							+	+45 / -27	+18		+/-
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	2	+		-		-	-	+								+12 / -18	-6		-
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	1	+	+	+	+	+	+	+		+	+				+	+27	+27		+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	1	+	+	+	+	+	+	+							+	+24	+24		+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	1	+	+	+		+	+	+							+	+21	+21		+

¹⁰ (1057/1539)*100%

10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	2	+	+	+		+	+	+								+36	+36		+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	3	+	+	+		+	+	+			+		+			+63	+63		+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	2	+	+/-	+/-	-	-	-	+/-							-	+24 / -42	-18		-
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	2	+	+	-		+	-	+		-	-					+24 / -18	+6		-
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	2	+	+	+	+	+	+	+			+					+46	+46		+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	2	+	+	+		+	+	+			+					+40	+40		+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTEX.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	2	+	+	+		-	+	+		+	+					+36 / -6	+30		+



26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	2	+	+	+		+	+	+		+	+					+42	+42		+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	3	+/-	+/-	+		+	+	+	+					-		+54 / -27	+27		+/-
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	3	+	+	+	+	+	+						+	+		+66	+66		+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	2	+/-	+/-			-								+/-		+18 / -24	-6		-
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	1	+/-	+/-			-	+							+/-		+12 / -12	+/-12		+/-
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	3	+/-	+/-			+	+/-		+					+/-		+48 / -36	+12		-
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	3	+	+			+	-						+	+		+39 / -9	+30		+/-
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	2	+/-	-			+	-							-		+12 / -24	-12		-
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.	2	+	-									+				+10 / -6	+4		+/-
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.	2	+	+			+	+					+				+28	+28		+
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.	2	+	+			+	+					-				+24 / -4	+20		+
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.	2	+	-									-				+6 / -10	-4		-
38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.	2	+	-									-				+6 / -10	-4		-
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.	2	+/-	-			-	-					+				+10 / -24	-14		-
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.	2	-	+			+	+					+				+22 / -6	+16		+/-



41. Elke selfbelling bevat de afgesproken betalingstermijn.	2	+	+			+	-					-				+18 / -10	+8		+/-
42. Elke selfbelling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	2	+/-	+/-			+/-	+					+/-				+28 / -22	+6		-
43. Elke selfbelling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.	2	+/-	+/-			+	+					+/-				+28 / -16	+12		+/-
44. Elke selfbelling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	2	+	+			+	+					+/-				+28 / -4	+24		+
45. Op elke selfbelling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.	2	+	+			+	+					+				+28	+28		+
46. Elke selfbelling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	2	+	-			-	+					+/-				+16 / -16	+/-16		+/-
47. Elke selfbelling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	2	+	+			+	+					+				+28	+28		+
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	2					+	-									+6 / -6	+/-6		+/-



Bijlage C7: Datamatrix verantwoording

													Totaal	Saldo	%	Score
Verantwoording													+301 / -246	+55	18,27%¹¹	-
Beoordelingscriteria	Weging	Bron 4	Bron 5	Bron 6	Bron 7	Bron 8	Bron 9	Bron 10	Bron 18	Bron 19	Bron 26	Bron 27				
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	2	+	+/-	+	+	+	+	+				+	+48 / -6	+42		+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	3	+	+/-	+	+	+	+	+				+	+72 / -9	+63		+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	3	+	+/-	+/-	-	-	-	-			-	-	+27 / -69	-42		-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	3	-	-	-	-	-	-				-	-	-60	-60		-
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	1	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+26	+26		+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	1	+	+	+		+	-		+	+			+14 / -3	+11		+/-
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	3	-	-	+/-	-	-	-	-				-	+9 / -72	-63		-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	3	+/-	+/-	+	+	+	-	+/-				+	+63 / -27	+36		+/-
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	2	+	+	+		+	+	+				+	+42	+42		+

¹¹ (55/301)*100%

Bijlage C8: Datamatrix administratie

									Totaal	Saldo	%	Score
Administratie									+295 / -165	+130	44,07%¹²	+/-
		Bron 4	Bron 5	Bron 6	Bron 11	Bron 21	Bron 22	Bron 27				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	3	1	2	3				
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	2	+	+	+	+			+	+30	+30		+
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.	3	+	+	+	+	+			+39	+39		+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	3	+	+	+	+			+	+45	+45		+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	2	+	+	+	+			+	+30	+30		+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	3	+/-	-	+/-	+/-		+/-	+/-	+42 / -51	-9		-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	3	-	-	-	-			-	-45	-45		-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	3	+/-		+/-	-		-	-	+18 / -42	-24		-
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	1	+/-	-	+/-	+/-			-	+9 / -15	-6		-
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	1	+	+	+	+			+	+15	+15		+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	1	+	+	+	+		+	+	+17	+17		+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	1	+/-		+	+		+	+	+14 / -3	+11		+/-

¹² (130/295)*100%

12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	3	+			+			+/-	+27 / -9	+18		+/-
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	1	+			+			+	+9	+9		+



Bijlage C9: Datamatrix verzending

												Totaal	Saldo	%	Score
Verzending												+549 / -189	+360	65,57% ¹³	+/-
		Bron 4	Bron 5	Bron 6	Bron 8	Bron 9	Bron 10	Bron 13	Bron 21	Bron 26	Bron 27				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3				
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	2	+	+/-	+	+	+	+				+	+42 / -6	+36		+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	3	+	+/-	+	+	+	+				+	+63 / -9	+54		+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	3	+	+/-	+	+	+	+			-	+/-	+63 / -24	+39		+/-
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	3	+	+	+	+	+	+			-	+	+63 / -6	+57		+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	3	+	+	+	+	+	+				+	+63	+63		+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	2	+/-	+/-	-	+	-	-				-	+18 / -36	-18		-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	1	+	+/-	+/-	+	-	+				+/-	+18 / -12	+6		-
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	3	-	-	+	-	-	-				-	+9 / -45	-36		-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	3	+	+/-	+	+	+	+				+	+63 / -9	+54		+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	3	+	+/-	+	+	-	+	+			-	+48 / -27	+21		+/-
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	1	+/-	-	-	+	-	+				+/-	+12 / -15	-3		-
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	3	+	+	+	+	+	+		+		+	+66	+66		+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	1	+	+	+	+	+	+				+	+21	+21		+

¹³ (360/549)*100%

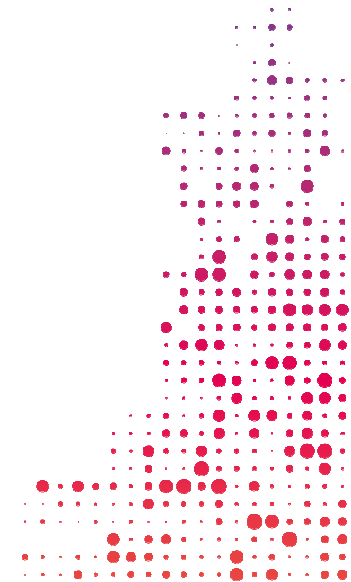
Bijlage C10: Datamatrix bewaking

							Totaal	Saldo	%	Score
Bewaking							+172 / -82	+90	52,33%¹⁴	+/-
		Bron 1	Bron 2	Bron 22	Bron 23	Bron 27				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	2	2	3				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en de openstaande posten.	2	+	+		+	+	+22	+22		+
2. Voor de bewaking van de binnengekomen betalingen is autorisatie vereist.	3	+	+	+		+	+33	+33		+
3. De debiteurenbeheerder voert elke twee dagen een controle uit op binnengekomen betalingen.	2	+	+		+	+	+22	+22		+
4. Binnengekomen betalingen worden gelinkt aan de facturen op basis van het factuurnummer.	2	+	+	+	+	+	+26	+26		+
5. Alle binnengekomen betalingen worden door de debiteurenbeheerder geregistreerd in het facturenbestand.	3	+	+		+	+	+33	+33		+
6. Alle binnengekomen betalingen worden direct door de debiteurenbeheerder ingevoerd in het systeem en daarmee afgeboekt van het debiteurensaldo.	3	+/-	+	+/-			+24 / - 15	+9		-
7. Iedere week wordt door de debiteurenbeheerder een controle uitgevoerd op openstaande posten.	2	+	+	-			+12 / -4	+8		+/-
8. Het renteverlies op openstaande posten, welke niet binnen de betalingstermijn zijn voldaan, wordt door de afdeling debiteurenbeheer berekend.	2	-	-			-	-18	-18		-
9. Het renteverlies wordt in de vorm van een renteboete in rekening gebracht bij de debiteur.	2	-	-			-	-18	-18		-
10. Het renteverlies wordt geregistreerd en gedeeld met de directie en de business manager.	3	-	-			-	-27	-27		-

¹⁴ (90/172)*100%

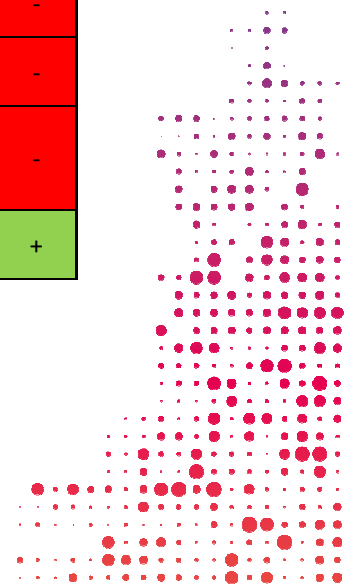
Bijlage C11: Datamatrix betalingsgedrag

							Totaal	Saldo	%	Score
Betalingsgedrag							+20 / -92	-72	3,60% ¹⁵	-
		Bron 1	Bron 2	Bron 13	Bron 22	Bron 23				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	1	2	2				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van het betalingsgedrag van alle debiteuren.	2	+/-	+		+/-	+/-	+20 / -14	+6		-
2. De medewerkers van de afdeling debiteuren brengen het betalingsgedrag van de debiteuren doorlopend in kaart, in opdracht van de debiteurenbeheerder.	3	-					-9	-9		-
3. Het betalingsgedrag wordt geregistreerd in het klantenbestand.	3	-	-	-			-21	-21		-
4. Voor elke overschrijding van de betalingstermijn berekend de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies.	1	-	-				-6	-6		-
5. Dit renteverlies wordt geregistreerd in het klantenbestand.	3	-	-	-			-21	-21		-
6. Dit renteverlies wordt gedeeld met de directie.	1	-	-				-6	-6		-
7. Dit renteverlies wordt bij de debiteur in rekening gebracht.	1	-	-				-6	-6		-
8. Bij een negatief betalingsgedrag wordt dit gedeeld met de business manager en de directie.	1	-	-				-3	-3		-
9. Bij een negatief betalingsgedrag wordt de kredietlimiet verlaagd of, voor zover nog niet gebeurd, ingesteld.	1	-	-				-6	-6		-

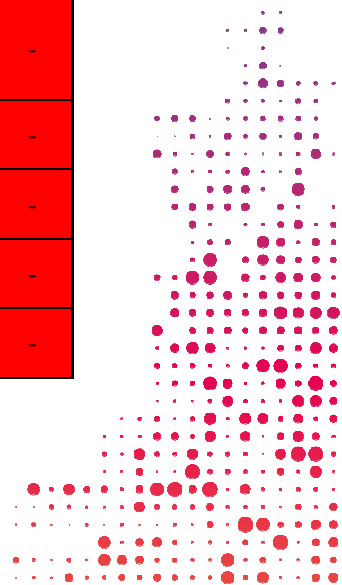
¹⁵ (72/20)/100%


Bijlage C12: Datamatrix herinneren en aanmanen

							Totaal	Saldo	%	Score
Herinneren en aanmanen							+39 / -265	-226	5,79%¹⁶	-
		Bron 1	Bron 2	Bron 13	Bron 24	Bron 26				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3	1	1	2				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het herinneren en aanmanen van debiteuren.	2	+	+				+12	+12		+
2. De debiteurenbeheerder heeft richtlijnen en procesbeschrijvingen opgesteld voor het herinneren en aanmanen.	3	+/-	-			-	+9 / -24	-15		-
3. Deze richtlijnen en procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	3	-	-			-	-24	-24		-
4. De medewerkers van de afdeling debiteuren voeren de werkzaamheden voor het herinneren en aanmanen uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	2	-	-				-12	-12		-
5. Wanneer de betaling bij het verstrijken van de afgesproken betalingstermijn niet voldaan is, wordt uitgezocht wat daarvan de oorzaak is.	1	+	+				+6	+6		+
6. Wanneer blijkt dat de oorzaak van het uitblijven van de betaling een fout is van FINTREX, wordt de factuur alsnog verstuurd met een nieuwe factuurdatum.	1	+	+				+6	+6		+
7. Wanneer een nieuwe factuur wordt verstuurd, wordt dit door de medewerker van de afdeling debiteurenbeheer aangepast in het systeem.	1	-					-3	-3		-
8. De aanpassing van de ingeboekte facturen wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	2	-					-6	-6		-
9. Voordat een herinnering wordt verstuurd naar de debiteur, wordt eerst gekeken naar het betalingsgedrag van de afgelopen vier maanden en de relatie met de debiteur.	1	-	-				-6	-6		-
10. De relatie met de klant is afhankelijk voor de manier waarop de debiteur herinnerd wordt en door wie.	1	+	+				+6	+6		+

¹⁶ (226/39)/100%


11. Debiteuren, welke niet binnen de afgesproken betalingstermijn hebben betaald en waarbij niet eerder of slechts 5 keer eerder sprake was van te late betaling, worden na een overschrijding van 3 dagen herinnerd aan het openstaande bedrag.	1	-	-				-6	-6		-
12. Deze debiteuren worden telefonisch of per mail herinnerd waarbij een kopie van de factuur wordt verstuurd.	1	-	-				-6	-6		-
13. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 10 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.	1	-	-				-6	-6		-
14. Debiteuren, welke niet binnen de afgesproken betalingstermijn hebben betaald en waarbij te late betaling vaker dan 5 keer is voorgekomen, worden na een overschrijding van 1 dag herinnerd aan het openstaande bedrag.	1	-	-				-6	-6		-
15. Het herinneren van deze debiteuren geschied telefonisch of per mail waarbij een kopie van de factuur wordt meegestuurd.	1	-	-				-6	-6		-
16. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 1 week om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.	1	-	-				-6	-6		-
17. Herinneringen van openstaande facturen worden door de afdeling debiteurenbeheer geregistreerd in het klantendossier.	3	-	-	-			-21	-21		-
18. Herinneren van openstaande facturen worden door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.	1	-	-				-6	-6		-
19. Wanneer een klant meer dan 10 keer herinnerd moet worden aan openstaande facturen, maakt de debiteurenbeheer hier een notitie van in het klantendossier.	1	-	-	-			-7	-7		-
20. Wanneer een klant meer dan 10 keer herinnerd moet worden aan openstaande facturen wordt dit door de debiteurenbeheerder direct gedeeld met de business manager en de directie.	1	-	-				-6	-6		-
21. Wanneer een factuur na de eerste herinnering nog niet voldaan is, wordt de debiteur door de afdeling debiteurenbeheer gemaand.	1	-	-				-6	-6		-
22. Afhankelijk van de relatie met de klant geschied het aanmanen per mail en/of per post.	1	-	-				-6	-6		-
23. De eerste aanmaning kent een hardere toon dan de herinnering, maar heeft altijd nog een vriendelijke toon.	1	-	-				-6	-6		-
24. Na de aanmaning heeft de debiteur 1 week om de factuur te voldoen, vanaf de datum van aanmaning.	1	-	-				-6	-6		-



25. De eerste aanmaning wordt opgeslagen in het klantendossier.	3	-	-	-			-21	-21		-
26. Bij het uitblijven van de betaling na de eerste aanmaning, wordt een tweede aanmaning verstuurd per aangetekende brief met een hardere toon waarin de debiteur verzocht wordt de betaling te voldoen.	1	-	-				-6	-6		-
27. De debiteur heeft na de tweede aanmaning 5 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de datum van de tweede aanmaning.	1	-	-				-6	-6		-
28. De tweede aanmaning wordt geregistreerd in het klantendossier.	3	-	-	-			-21	-21		-
29. Bij het uitblijven van de betaling na de tweede aanmaning wordt een incassobureau ingeschakeld.	1	-	-				-6	-6		-
30. Alle herinneringen en aanmaningen worden geregistreerd in een overzicht.	3	-	-				-18	-18		-
31. Het overzicht van alle herinneringen en aanmaning wordt wekelijks gedeeld met de directie.	2	-	-				-12	-12		-



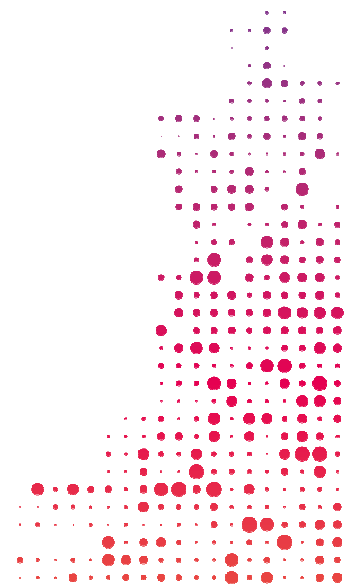
Bijlage C13: Datamatrix retourzendingen

										Totaal	Saldo	%	Score
Retourzendingen										+155 / -171	-16	10,32%¹⁷	-
Beoordelingscriteria	Weging	Bron 1	Bron 2	Bron 4	Bron 5	Bron 6	Bron 13	Bron 25	Bron 27				
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	3	+	+	+	+	+		+	+	+57	+57		+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	2	-	+/-	+/-	-	-			-	+12 / -36	-24		-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	2	+	+	+	+	+			+	+36	+36		+
4. Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.	1			-	+/-	-			-	+3 / -12	-9		-
5. Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.	1			+	+	+			+	+12	+12		+
6. Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistant.	1			-	-	-				-9	-9		-
7. Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.	1			-	-	-				-9	-9		-
8. De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.	1			-	-	-				-9	-9		-
9. De nieuwe factuur wordt door de finance assistant geregistreerd in het klantendossier.	3			-	-	-	-			-30	-30		-
10. De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.	3			-	-	-				-27	-27		-
11. Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	3			-	-	-				-27	-27		-
12. Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.	2			+/-	+	+		+	+	+26 / -6	+20		+/-
13. Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.	1			+	+	+/-			-	+9 / -6	+3		-

¹⁷ (16/155)/100%

Bijlage C14: Datamatrix risicobeoordeling

				Totaal	Saldo	%	Score
Risicobeoordeling				+9 / -102	-93	10,33% ¹⁸	-
		Bron 1	Bron 2				
Beoordelingscriteria	Weging	3	3				
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de risico's en de beoordeling van risico's binnen het debiteurenbeheer.	2	-	-	-12	-12		-
2. De risicobeoordeling behoort tot één van de vaste taken binnen het debiteurenbeheer.	2	-	-	-12	-12		-
3. De risico's worden doorlopend in kaart gebracht en geregistreerd in een risicomatrix.	3	-	-	-18	-18		-
4. De risicobeoordeling wordt elk half jaar gedeeld met de directie.	1	-	-	-6	-6		-
5. Met de risicobeoordeling worden de risico's naar een aanvaardbaar niveau gebracht.	3	-	-	-18	-18		-
6. Genomen beheersmaatregelen worden gemonitord om vast te stellen of deze het gewenste resultaat hebben geleverd.	3	-	-	-18	-18		-
7. Het debiteurenbeheer wordt eens in het half jaar door het management geëvalueerd om na te gaan of het debiteurenbeheer nog in control is, zodat waar nodig eventuele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.	3	+/-	-	+9 / -18	-9		+/-

¹⁸ (93/9)/100%


Bijlage D: Interviewverslagen

Bijlage D1: Interviewverslag Business Controller

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Business Controller
Datum : 20 november 2017
Tijd : 16.30 tot 17.30 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Business Controller

De business controller werkt sinds januari 2015 intern bij FINTREX. Sinds die tijd is hij werkzaam geweest in verschillende functies. Sinds het najaar van 2016 is hij Business Controller bij FINTREX. Zijn voornaamste taak binnen deze functie is controleren of datgene wat verloond wordt ook (juist) gefactureerd wordt en of datgene wat gefactureerd wordt ook binnenkomt.

Kredietwaardigheid

Bij FINTREX worden geen kredietwaardigheidsonderzoeken uitgevoerd. De reden hiervoor is dat FINTREX levert aan de grote corporates. Er kunnen wel degelijk risico's aanwezig zijn maar niet voor datgene wat FINTREX levert. De doorlooptijd is redelijk rap en de bedragen die FINTREX factureert zijn voor deze bedrijven niet schokkend hoog. FINTREX levert ook aan kleinere partijen, maar daar is het risico minder hoog omdat daar ook minder geleverd wordt. Mocht een kleine partij een grote aanvraag doen, is het wellicht wel verstandig om de kredietwaardigheid te onderzoeken. Maar hiervoor zijn geen richtlijnen of procedures vastgelegd.

Van doorlopende bewaking wordt ook geen gebruik gemaakt. Dit omdat het klanten nog weleens tegen het zere been kan zijn. FINTREX wil de business graag hebben en is daarmee bereid de risico's te nemen. Het is commercie vs. risico.

Kredietlimiet

FINTREX werkt niet met kredietlimieten. Dit heeft ergens dezelfde reden als waarom er geen kredietwaardigheidsonderzoeken worden uitgevoerd. Op het moment dat het bij een klant begint op te lopen dan wordt zoveel mogelijk geïnd wat fair is binnen de afspraken die met de klant zijn gemaakt.

Als wordt geconstateerd dat een klant bij diverse facturen flink de betalingstermijn heeft overschreden en een flinke openstaande post heeft, zou FINTREX kunnen stoppen met leveren door te zeggen onze medewerkers komen niet meer werken. Dit is tot heden nog nooit nodig geweest.

Betalingsvoorwaarden

Het aantal klanten dat akkoord gaat met de voorwaarden van FINTREX is zeer beperkt. Bekeken in omzet is het zelfs heel erg beperkt. Zeker de grote corporates hebben hun eigen inkoopvoorwaarden. Daar wordt over gediscussieerd maar daar zal FINTREX zeker een stuk moeten buigen. Hierbij is het ook weer commercie vs. risico. In de voorwaarden van FINTREX staat bijv. een betalingstermijn van 14 dagen terwijl de meeste bedrijven in hun inkoopvoorwaarden een termijn van 30 of zelfs 45 dagen hebben. FINTREX wil de business binnenhalen en is daarvoor bereid een stuk risico te nemen. Als de business eenmaal draait kan na een jaar bijv. altijd nog gekeken worden of het aangepast kan worden.



Het risico dat FINTREX hiermee neemt wordt wel doorgevoerd in het tarief. Bij latere facturatie of een hoger betalingstermijn wordt bijv. een hoger tarief gehanteerd. Als onderhandeld wordt om bijv. de facturatie naar voren te halen, dan kan het tarief worden verlaagd.

Betalingstermijn

De standaard betalingstermijn van FINTREX is 14 dagen maar vaak heeft de klant in de eigen inkoopvoorwaarden een langere betalingstermijn staan. Dit is weer commercie, FINTREX wil de klant binnenhalen. Er wordt dus wel onderhandeld maar met de gedachte dat FINTREX de klant niet wil verliezen. Wordt door de klant om een forse betalingstermijn gevraagd, wordt bijv. gezegd prima maar dan gaat het tarief x% omhoog.

In veel contracten staat opgenomen dat de betalingstermijn ingaat op het moment dat de factuur geaccordeerde is. Dit zou betekenen dat, wanneer een factuur pas na een maand wordt goedgekeurd, de betalingstermijn ook dan pas ingaat.

Deze flow is niet altijd even goed (geweest) en dat is het nog steeds niet. Als niet wordt gereageerd, is het onbekend of de factuur is goed- of afgekeurd. Er komt eigenlijk nooit een bericht vanuit de klant waarin gezegd wordt bedankt voor de factuur, het is akkoord we gaan betalen op deze datum. Als er wel bericht komt, is het vaak dat de factuur wordt afgekeurd. Echter kan het zijn dat de klant dit pas na bijv. een maand laat weten.

Hiermee is het niet bekend wanneer de betalingstermijn verstreken is omdat FINTREX niet weet of de factuur is goedgekeurd. Gekeken vanaf de datum waarop de factuur verstuurd is, kan de betalingstermijn al ruim verstreken zijn terwijl de betalingstermijn eigenlijk nog niet is ingegaan omdat de factuur nog niet is geaccordeerd. Vaak wordt dan eerst gevraagd aan de klant of de factuur in goede orde ontvangen is en wanneer FINTREX een betaling kan verwachten.

Renteverlies op openstaande posten wordt niet berekend. Er wordt niet gewerkt met vreemd vermogen omdat de cashflows van FINTREX goed zijn. Het aantrekken van vreemd vermogen om openstaande posten te dekken, is niet nodig.

Factuurafspraken

De factuurafspraken worden in het contract vermeld. De klant is vrij in het aangeven van factuureisen, maar als het qua administratieve handelingen te gortig wordt, dan wordt wel gekeken of er een andere mogelijkheid is of er wordt een opslag berekend in het tarief om dit te dekken.

Bewaking

Voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en openstaande posten houdt de business controller een boekhouding bij in Excel. Elke dag download hij een overzicht van de transacties van de bank. Aan de hand daarvan controleert hij of dit aansluit met het banksaldo in zijn boekhouding. Het bankboek is zodanig ingericht dat rekeningnummers zijn gekoppeld aan debiteuren. Hierdoor kan hij in één oogopslag zien wat het saldo is van wat die betreffende debiteur heeft betaald. De laatste transacties die zijn gedaan worden gekopieerd naar het debiteurenbeheer en hiermee worden de betalingen gekoppeld aan de facturen.

De binnengekomen betalingen en openstaande posten worden nu op twee manieren geregistreerd en bijgehouden. Het is de boekhouding van de business controller tegenover het softwaresysteem. De boekhouding van de business controller is momenteel nog work in progress maar is bijna rond. Als dat synchroon loopt met hoe de CEO het heeft bijgehouden, dan kan vanaf dat moment worden verder gewerkt met het softwaresysteem.



Het is regelmatig zo dat de business controller verschillen constateert in de betalingen en factuurbedragen. Bij niet hele spannende bedragen, zoals een paar cent, wordt de factuur gewoon afgeboekt. Hij houdt de afwijkingen wel bij in zijn hoekhouding. Grote verschillen komen niet zo heel veel voor. Mocht dit wel gebeuren, dan wordt gebeld met de klant om navraag te doen.

Betalingsgedrag

Het betalingsgedrag van klanten wordt niet doorlopend in kaart gebracht. Dit omdat inzichtelijk is dat er regelmaat in de betalingen zit. Het grootste gedeelte van de klanten betaald wekelijks de facturen. Een enkeling betaald anders, maar dit zijn punten die bekend zijn.

Uiteindelijk is het wel interessant om dit te berekenen. Vooral ook om te zien hoe lang het proces van accorderen eruit ziet. En hoelang duurt het voordat een factuur betaald wordt nadat deze geaccordeerd wordt.

Herinneren en aanmanen

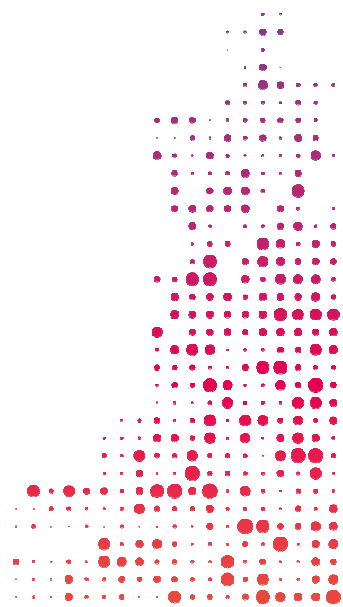
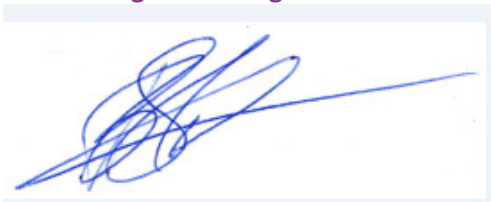
Als de betalingstermijn verstreken is, wordt eerst via de mail gevraagd of de factuur ontvangen is. Hiermee is het officiële gedeelte afgetikt. Daarna wordt er achteraan gebeld. Ook als wordt geconstateerd dat de factuur nooit verzonden is, wordt op deze manier gehandeld.

Officieel aanmanen gebeurd eigenlijk niet omdat dit tot op heden nog niet nodig is geweest. Na een eerste herinnering wordt altijd betaald. Mocht het voorkomen dat men na een eerste herinnering nog niet betaald heeft, wordt de klant nogmaals herinnerd. Als de betalingen uitblijven, wordt dit geëscaleerd naar de directie en daarmee naar de business managers. In samenspraak met de directie zou de business manager het gesprek kunnen aangaan met de klant. Het gesprek zal nooit samen met de business manager en de debiteurenbeheerder plaats vinden. Dit omdat beide een andere insteek hebben. De business manager wil de klant behouden en servicen, terwijl de debiteurenbeheerder geld wil zien. Afhankelijk van wat er uit dit gesprek komt, wordt gekeken welke actie wordt ondernomen.

Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:



Kredietwaardigheid		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van kredietwaardigheidsonderzoeken.	Nee kredietwaardigheidsonderzoeken worden niet uitgevoerd. Dit heeft er mee te maken dat FINTREX levert aan grote corporates. Er kunnen wel risico's aanwezig zijn maar niet voor datgene wat FINTREX levert. De doorlooptijd is redelijk rap en de bedragen die FINTREX factureert zijn voor deze bedrijven niet schokkend hoog.	-
2. De uitvoerende functie binnen de afdeling debiteurenbeheer voert kredietwaardigheidsonderzoeken uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Niet van toepassing.	-
3. Voorafgaand aan het sluiten van een contract wordt altijd de kredietwaardigheid van een nieuwe potentiële klant door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	Niet van toepassing.	-
4. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
5. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de business manager die de onderhandelingen doet met de betreffende klant.	Niet van toepassing.	-
6. De business manager neemt de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid mee in de beslissing om zaken te doen met de klant.	Niet van toepassing.	-
7. Wanneer de klant een negatieve kredietwaardigheid heeft, wordt geen zaken gedaan met de klant.	Niet van toepassing.	-
8. Wanneer de klant geen negatieve kredietwaardigheid heeft maar wel een risico kan vormen, gaan de business manager, de debiteurenbeheerder en de directie in overleg om te beoordelen of FINTREX zaken wil doen.	Niet van toepassing.	-
9. De kredietwaardigheid van huidige klanten wordt elk half jaar door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	Nee de risico's zijn laag.	-
10. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
11. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, zodanig dat er risico's kunnen ontstaan, deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de betreffende business manager.	Niet van toepassing.	-
12. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, houdt de debiteurenbeheerder deze klant extra scherp in de gaten en besteed extra aandacht aan deze klant.	Niet van toepassing.	-

13. Wanneer de debiteurenbeheerder constateert dat er sprake is van risico, deelt hij dit direct met de betreffende business manager en de directie.	Niet van toepassing.	-
14. De business manager onderneemt actie richting de klant in de vorm van een gesprek.	Niet van toepassing.	-
15. Bij contractverlenging wordt de kredietwaardigheid van de betreffende klant altijd door de afdeling debiteurenbeheer getoetst voordat het contract definitief verlengd wordt.	Niet van toepassing.	-
16. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de betreffende business manager.	Niet van toepassing.	-
17. De business manager neemt de uitkomst van de kredietwaardigheid altijd mee in de onderhandelingen bij het verlengen van het contract.	Niet van toepassing.	-
18. Het beoordelen en toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten door de afdeling debiteurenbeheer behoort als continu proces tot het debiteurenbeheer.	Nee op de achtergrond is het ooit weleens gedaan en ik denk dat het wel verstandig is als het gebeurt wanneer een kleine partij een vrij grote aanvraag doet, maar er zijn geen richtlijnen of processen voor vastgelegd en het gebeurt niet intensief.	-
19. Binnen het debiteurenbeheer, wordt naast het toetsen van de kredietwaardigheid, gebruik gemaakt van een doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.	Nee. Je wil de business graag hebben en het kan klanten ook nog weleens tegen het zere been zijn. Het is commercie vs risico. FINTREX is bereid het risico te nemen.	-

Kredietlimiet		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van een kredietlimiet voor nieuwe klanten.	Er wordt geen gebruik gemaakt van kredietlimieten. Op het moment dat het oploopt dan ga je er wel achter aan dus dan ga je zoveel mogelijk innen wat fair is binnen de afspraken die je met de klant hebt.	-
2. Het kredietlimiet wordt bepaald in overleg met de business manager.	Niet van toepassing.	-
3. Het kredietlimiet wordt bepaald voor klanten waarvan de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek niet negatief is maar wel aangeeft dat de klant een risico kan vormen.	Niet van toepassing.	-
4. Het kredietlimiet wordt bepaald aan de hand van de grootte van de klant, de marktpositie van de klant en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	Niet van toepassing.	-
5. Voor huidige klanten zonder kredietlimiet wordt een kredietlimiet opgesteld wanneer het betalingsgedrag achteruit gaat in zodanige zin dat de klant risico's begint te vormen.	Niet van toepassing.	-
6. Het kredietlimiet wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
7. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van het kredietlimiet.	Niet van toepassing.	-
8. Overschrijding van het kredietlimiet wordt geregistreerd en vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
9. Overschrijding van het kredietlimiet wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie.	Niet van toepassing.	-

10. Bij overschrijding van het kredietlimiet gaat de debiteurenbeheerder direct in gesprek met de business manager, waarna de business manager in gesprek gaat met de klant.	Niet van toepassing.	-
11. Het kredietlimiet wordt vergroot als de klant een positief betalingsgedrag vertoont in het afgelopen half jaar.	Niet van toepassing.	-

Betalingsvoorwaarden		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het opstellen van de betalingsvoorwaarden.	De algemene- en betalingsvoorwaarden zijn door de CEO opgesteld.	+
2. De betalingsvoorwaarden zijn opgesteld met juridische kennis of met behulp van een jurist waardoor de voorwaarden juridisch sluitend zijn.	Volgens mij wel.	+
3. De betalingsvoorwaarden zijn niet in strijd met de wetgeving.	Nee.	+
4. De betalingsvoorwaarden bevatten rechten en plichten gericht op de eigen onderneming maar ook op de tegenpartij. Daarmee zijn de betalingsvoorwaarden niet eenzijdig.	Op het moment dat beide partijen tekenen zijn beide partijen akkoord. Wat je vaak ziet in de contracten is dat klanten tekenen voor onze algemene voorwaarden met uitzondering van.	+
5. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het overschrijden van de afgesproken betalingstermijn in de vorm van een boeterente.	Ja maar dit wordt niet gehanteerd omdat je je klanten te vriend wil houden. Maar het risico dat je loopt is wel ingecalculerd in het tarief.	-
6. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het verstrekken van kortingen bij snelle betalingen.	In de voorwaarden van ons niet. Klant X had het wel in hun voorwaarden staan. Als ze binnen 8 dagen betalen, dat ze 2% korting krijgen. Dit is voor FINTREX vrij fors gezien de marges die er zijn. Die 2% hakt er dan wel echt in. Dus die is er uit onderhandeld, er is nu een regel opgenomen in het contract dat dat bepaalde artikel van klant X niet van toepassing is.	+
7. De business managers zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant.	Dit gebeurde voorheen door de COO met ruggenspraak van de CEO. Het wordt wel meer en meer de bedoeling dat de business managers dit gaan doen, met ruggenspraak van de directie.	+
8. Het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant gebeurt tijdens de onderhandelingen, voordat het contract definitief wordt opgesteld.	Ja het is onderdeel van het contract.	+
9. Bij bezwaar op de betalingsvoorwaarden door de klant, vindt overleg plaats tussen de klant en de business manager om tot een compromis te komen.	Ja zoals wij algemene inkoopvoorwaarden hebben, heeft vrijwel iedereen dat. De grotere corporates zeker. Er wordt altijd onderhandeld maar FINTREX wil de business binnenhalen en is daarmee bereid een stukje risico te nemen.	+
10. Eventuele andere afspraken afwijkend van de betalingsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd door de business manager.	De algemene voorwaarden worden bijgevoegd en dan staat er bijvoorbeeld bij in artikel xx in afwijking op dit en dit van de algemene voorwaarden hanteren we deze regels.	+
11. De business manager neemt de betalingsvoorwaarden op in het contract, waardoor de betalingsvoorwaarden bij het afsluiten van het contract voor akkoord worden getekend door de klant.	De algemene voorwaarden worden bijgevoegd en dan staat er bijvoorbeeld bij in artikel xx in afwijking op dit en dit van de algemene voorwaarden hanteren we deze regels.	+

12. De betalingsvoorwaarden zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel.	Durf ik niet te zeggen.	+/-
13. De betalingsvoorwaarden zijn terug te vinden op de website van FINTREX.	Ja en bij het versturen van de factuur wordt met een linkje verwezen naar de algemene voorwaarden.	+

Betalingstermijn		
Beoordelingscriteria		Score
1. De business managers zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over de betalingstermijn met de klant.	De handtekening moet nog altijd van de directie komen.	+
2. Voor het vaststellen van betalingstermijnen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder waar de business managers rekening mee dienen te houden.	Nee dat is ook een stukje commercie. Als een klant een forse betalingstermijn vraagt dan is dat prima maar dan gaat het tarief wel omhoog.	+/-
3. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	-
4. Deze richtlijnen zijn bij de business managers bekend.	Niet van toepassing. De business managers weten wel dat het binnenhalen van de business het doel is en dat we de klant niet verliezen.	+/-
5. Het vaststellen van betalingstermijnen gebeurt in overleg met de debiteurenbeheerder en de directie.	Met de directie. Waar ik de termijn zo kort mogelijk wil hebben zit er een inkoper aan de andere kant die hem zo lang mogelijk wil hebben. Ik heb geen inspraak, ik kan wel zeggen wat ik wil maar ze weten dat ik de termijn zo kort mogelijk wil hebben.	+
6. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met het opgestelde klantprofiel en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	Niet van toepassing.	-
7. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met de grootte van de te leveren diensten.	Het is een stuk commercie. Je wil de business binnenhalen, dus je onderhandelt met de klant. Op het moment dat een langere betalingstermijn geldt, zal het tarief ook hoger zijn.	+
8. De betalingstermijn wordt vastgelegd in het contract als aanvulling op de betalingsvoorwaarden en wordt door de klant ondertekend.	Ja dit gebeurt op hetzelfde moment.	+
9. De betalingstermijn kan slechts aangepast worden bij een contractverlenging.	In principe alleen bij de contractverlenging. Het kan ook wel tussendoor maar dat zal altijd in samenspraak moeten, het is onderdeel van het contract. Als de klant zegt we willen de termijn langer hebben, kan je zeggen oke prima maar dan willen we het contract verlengd zien of jullie commitment moet dan zijn dat je niet 30% van je mensen bij ons uitvaart maar bijv. 40%. Ook dat is weer een commercieel iets. Op het moment dat de klant gaat vragen om een langere betalingstermijn, is wel een red flag maar ik ben het nog niet tegengekomen.	+
10. De afgesproken betalingstermijn gaat in op de dag waarop de factuur wordt verstuurd (factuurdatum).	Dit staat in de contracten besproken. De meeste contracten zullen zeggen dat de betalingstermijn ingaat op het moment dat de facturen geakkoordeerd zijn. Dus als een factuur bijv. een maand later pas geakkoordeerd wordt, gaat de betalingstermijn ook dan pas in. De vervaldatum die op de factuur staat is altijd een spelletje. Een crediteurenafdeling wil ook zo min mogelijk stress dus ze zullen wel gewoon betalen op het moment dat ze die datum op de factuur zien staan.	

11. De standaardbetalingstermijn bedraagt 30 dagen.	14 dagen maar de meeste klanten hebben een langere betalingstermijn in hun inkoopvoorwaarden staan. Ook dit is weer commercie. Je wil de klant niet verliezen dus ga je onderhandelen.	+/-
12. Voor elke factuur met een langere betalingstermijn dan 30 dagen berekent de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies over de totale betalingsperiode.	Nee. Ik heb wel bijgehouden wat wij niet wekelijks factureren. Ik bereken tussen het moment van de verloning en het moment van facturatie, maar hier zit de betalingstermijn nog niet eens bij. Ik geef dan eigenlijk meer aan van joh dit is wat er openstaat aan nog niet gefactureerde bedragen. Zou je vreemd vermogen aantrekken hiervoor dan moet je daarvoor bijv. 8% betalen. Dan kijk ik naar hoeveel zou dat zijn als we bijv. een miljoen aan openstaande posten hebben voor 4 weken.	-
13. Het renteverlies wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd en bijgehouden. Zowel per debiteur als voor de gehele debiteurenpost.	Niet van toepassing.	-
14. Dit renteverlies wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.	Niet van toepassing.	-
15. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van de grootte van het te accepteren renteverlies.	Niet van toepassing.	-
16. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de directie.	Niet van toepassing.	-
17. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies neemt de debiteurenbeheerder actie om het renteverlies weer naar een acceptabel niveau te brengen.	Niet van toepassing.	-

Factuurafspraken		
Beoordelingscriteria		Score
1. De business manager is verantwoordelijk voor het maken van de factuurafspraken met de klant.	Ja	+
2. Het maken van factuurafspraken gebeurt tijdens de onderhandelingen met de klant voordat het contract definitief wordt opgesteld.	Ja de factuurafspraken staan in het contract vermeld.	+
3. Bij het maken van de factuurafspraken wordt de uitslag van het kredietwaardigheidsonderzoek en het klantprofiel door de business manager meegerekend.	Niet van toepassing.	-
4. Bij het maken van de factuurafspraken wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als de wensen van FINTREX.	Ja	+



5. De business manager bespreekt met de klant welke gegevens terug moeten komen op de factuur, zoals kostenplaatsen en afdelingscodes om hiermee de kans op snellere betaling te vergroten.	Ja wat ons betreft gaat er een papiertje uit met dit bedrag overmaken naar dit rekeningnummer, maar daar gaat de klant natuurlijk niet mee akkoord. De klant is vrij in het aangeven van de factuureisen. Sommige klanten willen bijvoorbeeld PO-nummers terugzien op de factuur. Als er onredelijke eisen worden gesteld, wordt wel gekeken of dat op een andere manier kan. Als het te gortig wordt in de zin van administratieve handelingen dan zou je bijvoorbeeld een opslag in het tarief moeten berekenen voor deze handelingen.	+
6. De business manager onderhandeld bij het maken van de factuurafspraken over de factuurfrequentie.	Ja dit is ook weer een commercieel belang. Onze wens is wel wekelijks.	+
7. De factuurafspraken worden door de business manager vastgelegd in het klantendossier.	Ja	+
8. De factuurafspraken worden door de business manager opgenomen in het contract en ondertekend door beide partijen.	Ja de factuurafspraken staan in het contract vermeld.	+
9. De factuurafspraken worden door de business manager gedeeld met de debiteurenbeheerder en de payroll afdeling.	Er zijn implementatiesessies van klanten. Hierin wordt besproken van dit wordt het tarief, het wordt verlaagd naar dit, facturatie wil de klant op deze manier, betalingstermijn is dit etc.	+
10. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van de factuurafspraken.	Ja dat ligt wel bij mij ja.	+

Bewaking		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en de openstaande posten.	Ja	+
2. Voor de bewaking van de binnengekomen betalingen is autorisatie vereist.	Ja van de bank. Niet iedereen kan inloggen.	+
3. De debiteurenbeheerder voert elke twee dagen een controle uit op binnengekomen betalingen.	Nee dagelijks.	+
4. Binnengekomen betalingen worden gelinkt aan de facturen op basis van het factuurnummer.	Ja ik link betalingen letterlijk op factuurnummers. Het is niet zo van oke er is een X bedrag betaald dus het debiteurensaldo gaat met dit bedrag omlaag.	+
5. Alle binnengekomen betalingen worden door de debiteurenbeheerder geregistreerd in het facturenbestand.	In mijn eigen boekhouding.	+
6. Alle binnengekomen betalingen worden direct door de debiteurenbeheerder ingevoerd in het systeem en daarmee afgeboekt van het debiteurensaldo.	Nee dit ligt nog niet bij mij. Dit ligt momenteel nog bij de CEO. Dit gaat wel volledig naar Finance.	+/-
7. Iedere week wordt door de debiteurenbeheerder een controle uitgevoerd op openstaande posten.	Dat is dezelfde handeling. Dus op het moment dat ik de betalingen afboek van de openstaande posten houdt ik automatisch een lijstje over. Ik heb nu nog niet ingericht dat ik in één oogopslag kan zien dat een betalingstermijn van een bepaalde factuur voorbij is maar dit kan ik wel inrichten.	+
8. Het renteverlies op openstaande posten, welke niet binnen de betalingstermijn zijn voldaan, wordt door de afdeling debiteurenbeheer berekend.	Nee	

9. Het renteverlies wordt in de vorm van een renteboete in rekening gebracht bij de debiteur.	Niet van toepassing.	-
10. Het renteverlies wordt geregistreerd en gedeeld met de directie en de business manager.	Niet van toepassing.	-

Betalingsgedrag		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van het betalingsgedrag van alle debiteuren.	Nee, het is overzichtelijk nu. Het zijn ongeveer 40 klanten. Het grootste gedeelte weet je daardoor wel. Ik heb in mijn boekhouding er wel bij staan wanneer een factuur is betaald. Maar dit heb ik nu nog niet willen uitbreiden. Dit kan straks wel. Maar van de meeste weet je gewoon dat de facturen elke week betaald worden. Er zit regelmaat in de betalingen.	+/-
2. De medewerkers van de afdeling debiteuren brengen het betalingsgedrag van de debiteuren doorlopend in kaart, in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Niet van toepassing.	-
3. Het betalingsgedrag wordt geregistreerd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
4. Voor elke overschrijding van de betalingstermijn berekend de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies.	Niet van toepassing.	-
5. Dit renteverlies wordt geregistreerd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
6. Dit renteverlies wordt gedeeld met de directie.	Niet van toepassing.	-
7. Dit renteverlies wordt bij de debiteur in rekening gebracht.	Niet van toepassing.	-
8. Bij een negatief betalingsgedrag wordt dit gedeeld met de business manager en de directie.	Niet van toepassing.	-
9. Bij een negatief betalingsgedrag wordt de kredietlimiet verlaagd of, voor zover nog niet gebeurd, ingesteld.	Niet van toepassing.	-

Herinneren en aanmanen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het herinneren en aanmanen van debiteuren.	Ja.	+
2. De debiteurenbeheerder heeft richtlijnen en procesbeschrijvingen opgesteld voor het herinneren en aanmanen.	Nee ik ben hier wel redelijk vrij in.	+/-
3. Deze richtlijnen en procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	-
4. De medewerkers van de afdeling debiteuren voeren de werkzaamheden voor het herinneren en aanmanen uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Niet van toepassing.	-
5. Wanneer de betaling bij het verstrijken van de afgesproken betalingstermijn niet voldaan is, wordt uitgezocht wat daarvan de oorzaak is.	Ja ik zou wel eerst kijken of de factuur verstuurd is.	++
6. Wanneer blijkt dat de oorzaak van het uitblijven van de betaling een fout is van FINTREX, wordt de factuur alsnog verstuurd met een nieuwe factuurdatum.	Ja dan stuur ik de factuur opnieuw maar wel met dezelfde factuurdatum. De klant weet ook best wel dat hij geen factuur heeft ontvangen terwijl dit wel had moeten gebeuren.	++

7. Wanneer een nieuwe factuur wordt verstuurd, wordt dit door de medewerker van de afdeling debiteurenbeheer aangepast in het systeem.	Niet van toepassing.	-
8. De aanpassing van de ingeboekte facturen wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	Niet van toepassing.	-
9. Voordat een herinnering wordt verstuurd naar de debiteur, wordt eerst gekeken naar het betalingsgedrag van de afgelopen vier maanden en de relatie met de debiteur.	Niet van toepassing.	-
10. De relatie met de klant is afhankelijk voor de manier waarop de debiteur herinnerd wordt en door wie.	Ja. Bij sommige klanten kan het handiger zijn om de MI manager of contactpersoon van de klant contact op te laten nemen. Het is wel degelijk klantafhankelijk.	+

Retourzendingen		
Beoordelingscriteria		Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	Retourzendingen komen niet bij mij binnen. De facturen worden verstuurd vanuit de Flex accountmanagers. De meeste klanten sturen een factuur retour doormiddel van een reply op de mail. De Flex accountmanagers zetten het dan wel in een overzicht.	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	Nee niet direct.	-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	Ja elke vrijdag krijg ik van elke Flex accountmanager een overzicht van retourzendingen binnen hun team.	+

Risicobeoordeling		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de risico's en de beoordeling van risico's binnen het debiteurenbeheer.	Het korte antwoord is nee. Een heleboel risico's brengen we überhaupt niet in kaart. Als finance afdeling moeten we daar wel naartoe.	-
2. De risicobeoordeling behoort tot één van de vaste taken binnen het debiteurenbeheer.	Niet van toepassing.	-
3. De risico's worden doorlopend in kaart gebracht en geregistreerd in een risicomatrix.	Niet van toepassing.	-
4. De risicobeoordeling wordt elk half jaar gedeeld met de directie.	Niet van toepassing.	-
5. Met de risicobeoordeling worden de risico's naar een aanvaardbaar niveau gebracht.	Niet van toepassing.	-
6. Genomen beheersmaatregelen worden gemonitord om vast te stellen of deze het gewenste resultaat hebben geleverd.	Niet van toepassing.	-
7. Het debiteurenbeheer wordt eens in het half jaar door het management geëvalueerd om na te gaan of het debiteurenbeheer nog in control is, zodat waar nodig eventuele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.	Nee ik evalueer het niet en ik evalueer het wel. Hoe het debiteurenbeheer nu is, is het totaal niet in control. Het ligt in verschillende systemen bij verschillende mensen. Per klant kan het zelfs nog verschillen. Het moet wel gaan gebeuren maar hier zijn we niet van de een op de andere dag. Ik denk dat waar ik nu mee bezig ben uiteindelijk wel hier naartoe zal leiden.	+/-

Bijlage D2: Interviewverslag Debiteurenbeheerder

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Debiteuren- en crediteurenbeheer
Datum : 21 november 2017
Tijd : 13.00 tot 13.30 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de debiteurenbeheerder

De debiteurenbeheerder wordt sinds 3 jaar extern ingehuurd voor het debiteuren- en crediteurenbeheer. Daarvoor heeft zij in diverse functies intern bij FINTREX gewerkt. De werkzaamheden behorende bij het debiteurenbeheer zijn:

- Het afboeken van het debiteurensaldo in het softwaresysteem
- Bijhouden welke facturen betaald zijn
- Bijhouden welke facturen actie vereisen
- Uitzoeken waar de betaling blijft wanneer er een betalingsachterstand ontstaat
- Het bijhouden van een schaduwboekhouding

Kredietwaardigheid

De kredietwaardigheid van nieuwe klanten wordt niet getoetst door FINTREX. Volgens de debiteurenbeheerder heeft dit te maken met het feit dat FINTREX levert aan grote, bekende en vooraanstaande bedrijven. Deze bedrijven geven geen reden om een kredietwaardigheidsonderzoek uit te voeren. De eerste betalingen worden wel extra in de gaten gehouden om na te gaan of de nieuwe debiteur op tijd betaald.

Ook bij huidige klanten wordt de kredietwaardigheid niet getoetst. Dit heeft er enerzijds mee te maken dat ook huidige klanten geen reden geven om dit onderzoek uit te voeren. In de praktijk blijkt dat alle debiteuren hun facturen altijd betalen. Anderzijds omdat FINTREX de klant geen verkeerd beeld wil geven. In dit opzicht hecht FINTREX meer waarde aan de business en het maken van omzet.

Betalingsvoorwaarden

Omdat veel klanten gebruik willen maken van hun eigen algemene voorwaarden, worden de betalingsvoorwaarden tijdens de onderhandelingen contractueel opgesteld in samenspraak met de klant. Over het algemeen gaat FINTREX akkoord met de voorwaarden van de klant. Het binnenhalen van de klant speelt een grotere rol dan het hanteren van de eigen voorwaarden.

In de betalingsvoorwaarden van FINTREX is een bepaling opgenomen met betrekking tot een boeterente bij het overschrijden van de betalingstermijn, echter wordt dit nooit uitgevoerd. Voornamelijk omdat de algemene voorwaarden van de klant over het algemeen de voorwaarden van FINTREX overrulen. Daarnaast hecht FINTREX ook in dit geval meer waarde aan de business. De praktijk wijst uit dat alle facturen betaald worden.

Mocht het de spuigaten uitlopen en blijken dat de klant zich ook niet aan de eigen algemene voorwaarden houdt, dan zal FINTREX de boeterente in rekening brengen. Tot op heden is dit nog niet nodig geweest.

De betalingsvoorwaarden van FINTREX bevatten geen bepaling met betrekking tot het verstrekken van kortingen bij snelle betaling. Er is wel 1 klant geweest die deze bepaling in de eigen algemene voorwaarden had staan, echter is deze bepaling sinds kort uit het contract gesloopt.



Betalingstermijn

De standaardbetalingstermijn van FINTREX bedraagt 14 dagen. Wanneer de klant aangeeft een langere betalingstermijn te willen dan wordt dit in overleg met de directie besproken met de klant. Ook hierbij speelt het belang voor het binnenhalen van de business weer een grotere rol.

De afdeling debiteurenbeheer wordt niet meegenomen in de beslissingen voor de betalingstermijn.

In principe wordt de betalingstermijn niet tussentijds gewijzigd, tenzij de debiteur een hele goede reden hiervoor heeft. Mocht een debiteur aangeven de betalingstermijn te willen wijzigen dan wordt hier altijd over gesproken en wordt de situatie bekeken. Het kan zijn dat een klant met een nieuwe accountant gaat werken in het buitenland waardoor de verwerkingstijd langer wordt. In dat geval kan de betalingstermijn worden aangepast maar dit gebeurt zelden.

Factuurafspraken

Bij het maken van de factuurafspraken wordt zoveel mogelijk naar de klant geluisterd. In de onderhandelingen hierover moet de payroll manager worden betrokken, omdat zij kan beoordelen of bepaalde eisen uitvoerbaar zijn. Klanten kunnen bijvoorbeeld vragen om bepaalde interne nummers op de factuur of om facturen per persoon. In feite worden alle eisen uitgevoerd mits het uitvoerbaar en realistisch is.

Een niet onderhandelbaar punt is de factuurfrequentie. FINTREX factureert wekelijks vlak na het leveren van de diensten. In een enkel geval is de factuurfrequentie anders dan wekelijks, maar dit gebeurt slechts bij partijen waarmee al langer wordt samengewerkt.

Bewaking

De debiteurenbeheerder voert niet direct bewaking uit op binnengekomen betalingen. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de business controller.

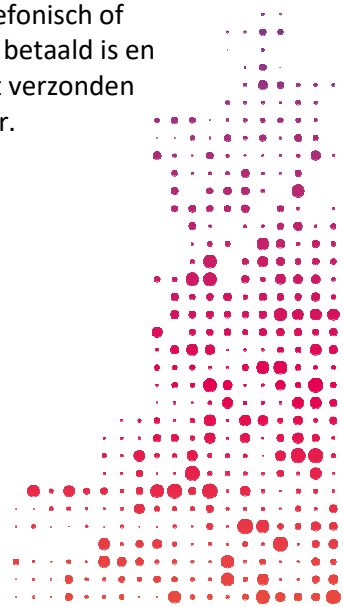
Op basis van betaaladvieslijsten die zij ontvangt van klanten, houdt zij een schaduwboekhouding bij van openstaande posten. Hierbij kijkt zij puur naar wat er is ingeboekt en wat de klant zegt te gaan betalen. Mocht zij daar een discrepantie in zien, dan neemt zij contact op met klant om na te gaan waar dat door komt.

Momenteel krijgt zij vanuit de CEO een lijst doorgestuurd met wat er daadwerkelijk betaald is en aan de hand van deze lijst boekt zij het debiteurensaldo af in het softwaresysteem. Deze lijst ontvangt zij 1 keer per week.

Herinneren en aanmanen

Wanneer blijkt dat een factuur niet betaald is, schakelt de debiteurenbeheerder met de business controller. Eerst wordt er gekeken of de factuur wel verstuurd is. Het kan namelijk zomaar voorkomen dat de factuur nooit of naar een verkeerd adres verzonden is. Wanneer de factuur wel verstuurd is, wordt telefonisch of per mail contact opgenomen met de klant om na te vragen of het klopt dat de factuur nog niet betaald is en wat daar de reden van is. Over het algemeen gebeurt dit vrij weinig. Wanneer de factuur nooit verzonden is, vraagt de debiteurenbeheerder deze op bij de payroll manager en stuurt zij deze alsnog door.

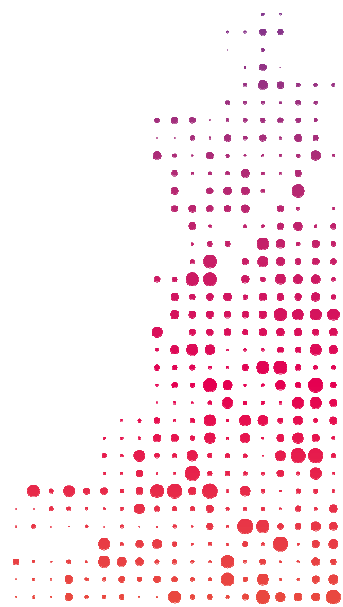
Aanmanen gebeurt niet, puur omdat dit nog nooit nodig is geweest.



Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Kredietwaardigheid		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van kredietwaardigheidsonderzoeken.	FINTREX voert geen kredietwaardigheidsonderzoeken uit. Als dit wel zou gebeuren dan zou de debiteurenbeheerder hier verantwoordelijk voor zijn.	-
2. De uitvoerende functie binnen de afdeling debiteurenbeheer voert kredietwaardigheidsonderzoeken uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Niet van toepassing.	-
3. Voorafgaand aan het sluiten van een contract wordt altijd de kredietwaardigheid van een nieuwe potentiële klant door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	Nee dit gebeurt niet. Dit heeft er mee te maken dat de klanten van FINTREX voornamelijk grote en bekende bedrijven zijn. Daarnaast is de business belangrijker en willen we omzet halen.	-
4. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing	-
5. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de business manager die de onderhandelingen doet met de betreffende klant.	Niet van toepassing	-
6. De business manager neemt de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid mee in de beslissing om zaken te doen met de klant.	Niet van toepassing	-
7. Wanneer de klant een negatieve kredietwaardigheid heeft, wordt geen zaken gedaan met de klant.	Niet van toepassing	-
8. Wanneer de klant geen negatieve kredietwaardigheid heeft maar wel een risico kan vormen, gaan de business manager, de debiteurenbeheerder en de directie in overleg om te beoordelen of FINTREX zaken wil doen.	Niet van toepassing	-
9. De kredietwaardigheid van huidige klanten wordt elk half jaar door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	Nee dit gebeurt niet. De praktijk wijst uit dat het niet nodig is. Alle debiteuren betalen hun facturen en daarnaast wil je klanten niet een verkeerd beeld geven.	-
10. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing	-
11. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, zodanig dat er risico's kunnen ontstaan, deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de betreffende business manager.	Niet van toepassing	-
12. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, houdt de debiteurenbeheerder deze klant extra scherp in de gaten en besteed extra aandacht aan deze klant.	Niet van toepassing	-
13. Wanneer de debiteurenbeheerder constateert dat er sprake is van risico, deelt hij dit direct met de betreffende business manager en de directie.	Niet van toepassing	-
14. De business manager onderneemt actie richting de klant in de vorm van een gesprek.	Niet van toepassing	-

15. Bij contractverlenging wordt de kredietwaardigheid van de betreffende klant altijd door de afdeling debiteurenbeheer getoetst voordat het contract definitief verlengd wordt.	Nee dit wordt niet gedaan.	-
16. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de betreffende business manager.	Niet van toepassing	-
17. De business manager neemt de uitkomst van de kredietwaardigheid altijd mee in de onderhandelingen bij het verlengen van het contract.	Niet van toepassing	-
18. Het beoordelen en toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten door de afdeling debiteurenbeheer behoort als continu proces tot het debiteurenbeheer.	Nee dit behoort niet als continu proces tot het debiteurenbeheer.	-
19. Binnen het debiteurenbeheer, wordt naast het toetsen van de kredietwaardigheid, gebruik gemaakt van een doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.	Nee ook hier wordt geen gebruik van gemaakt.	-

Kredietlimiet		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van een kredietlimiet voor nieuwe klanten.	Niet van toepassing	-
2. Het kredietlimiet wordt bepaald in overleg met de business manager.	Niet van toepassing	-
3. Het kredietlimiet wordt bepaald voor klanten waarvan de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek niet negatief is maar wel aangeeft dat de klant een risico kan vormen.	Niet van toepassing	-
4. Het kredietlimiet wordt bepaald aan de hand van de grootte van de klant, de marktpositie van de klant en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	Niet van toepassing	-
5. Voor huidige klanten zonder kredietlimiet wordt een kredietlimiet opgesteld wanneer het betalingsgedrag achteruit gaat in zodanige zin dat de klant risico's begint te vormen.	Niet van toepassing	-
6. Het kredietlimiet wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing	-
7. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van het kredietlimiet.	Niet van toepassing	-
8. Overschrijding van het kredietlimiet wordt geregistreerd en vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing	-
9. Overschrijding van het kredietlimiet wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie.	Niet van toepassing	-
10. Bij overschrijding van het kredietlimiet gaat de debiteurenbeheerder direct in gesprek met de business manager, waarna de business manager in gesprek gaat met de klant.	Niet van toepassing	-
11. Het kredietlimiet wordt vergroot als de klant een positief betalingsgedrag vertoont in het afgelopen half jaar.	Niet van toepassing	-

Betalingvoorwaarden		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het opstellen van de betalingsvoorwaarden.	Nee dit ligt bij de directie.	+/-
2. De betalingsvoorwaarden zijn opgesteld met juridische kennis of met behulp van een jurist waardoor de voorwaarden juridisch sluitend zijn.	Niet van toepassing	-
3. De betalingsvoorwaarden zijn niet in strijd met de wetgeving.	Niet van toepassing	-
4. De betalingsvoorwaarden bevatten rechten en plichten gericht op de eigen onderneming maar ook op de tegenpartij. Daarmee zijn de betalingsvoorwaarden niet eenzijdig.	Ja	+
5. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het overschrijden van de afgesproken betalingstermijn in de vorm van een boeterente.	Ja die staat er in maar wordt eigenlijk niet gehanteerd. Tenzij het de spuigaten uitloopt, dan zal er wel wat mee gedaan worden.	-
6. De betalingsvoorwaarden bevatten een bepaling met betrekking tot het verstrekken van kortingen bij snelle betalingen.	Nee zo'n bepaling staat er niet in. Er is wel 1 klant geweest die deze bepaling in de eigen algemene voorwaarden had staan maar dit hebben we er onlangs uit weten te slopen.	+
7. De business managers zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant.	Ja	+
8. Het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant gebeurt tijdens de onderhandelingen, voordat het contract definitief wordt opgesteld.	Ja	+
9. Bij bezwaar op de betalingsvoorwaarden door de klant, vindt overleg plaats tussen de klant en de business manager om tot een compromis te komen.	Ja. Dit gebeurt eigenlijk bij elke klant wel. Vaak overrulen de voorwaarden van de klant de onze en proberen klanten de eigen voorwaarden af te dwingen.	+
10. Eventuele andere afspraken afwijkend van de betalingsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd door de business manager.	Ja	+
11. De business manager neemt de betalingsvoorwaarden op in het contract, waardoor de betalingsvoorwaarden bij het afsluiten van het contract voor akkoord worden getekend door de klant.	Ja	+

Betalingstermijn		
Beoordelingscriteria		Score
1. De business managers zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over de betalingstermijn met de klant.	Ja in overeenstemming met de directie.	+
2. Voor het vaststellen van betalingstermijnen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder waar de business managers rekening mee dienen te houden.	Nee niet perse maar ik denk wel dat het vooraf wordt afgestemd met de directie.	+/-
3. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Nee	-
4. Deze richtlijnen zijn bij de business managers bekend.	Niet van toepassing	-
5. Het vaststellen van betalingstermijnen gebeurt in overleg met de debiteurenbeheerder en de directie.	Nee	-

6. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met het opgestelde klantprofiel en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	Niet van toepassing	-
7. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met de grootte van de te leveren diensten.	Ja bij kleinere klanten zal gezegd worden dat onze betalingstermijn van 14 dagen geldt. Mocht de klant dan echt een langere termijn willen, kan er altijd over onderhandeld worden.	+
8. De betalingstermijn wordt vastgelegd in het contract als aanvulling op de betalingsvoorwaarden en wordt door de klant ondertekend.	Ja	+
9. De betalingstermijn kan slechts aangepast worden bij een contractverlenging.	In principe is het contract getekend voor een bepaalde termijn. Mocht het zo zijn is het een commerciële kwestie, dus er kan wat dat betreft altijd over gesproken worden. Maar de klant moet dan wel echt een hele goede reden hebben.	+
10. De afgesproken betalingstermijn gaat in op de dag waarop de factuur wordt verstuurd (factuurdatum).	Ja	+
11. De standaardbetalingstermijn bedraagt 30 dagen of minder.	Nee 14 dagen	+
12. Voor elke factuur met een langere betalingstermijn dan 30 dagen berekent de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies over de totale betalingsperiode.	Nee dit wordt niet berekend.	-
13. Het renteverlies wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd en bijgehouden. Zowel per debiteur als voor de gehele debiteurenpost.	Niet van toepassing	-
14. Dit renteverlies wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie en de business manager.	Niet van toepassing	-
15. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van de grootte van het te accepteren renteverlies.	Niet van toepassing	-
16. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de directie.	Niet van toepassing	-
17. Bij het overschrijden van het acceptabele niveau van het renteverlies neemt de debiteurenbeheerder actie om het renteverlies weer naar een acceptabel niveau te brengen.	Niet van toepassing	-

Factuurafspraken		
Beoordelingscriteria		Score
1. De business manager is verantwoordelijk voor het maken van de factuurafspraken met de klant.	Ja maar dat gaat denk ik wel in overleg met de payroll	+
2. Het maken van factuurafspraken gebeurt tijdens de onderhandelingen met de klant voordat het contract definitief wordt opgesteld.	Ja	+
3. Bij het maken van de factuurafspraken wordt de uitslag van het kredietwaardigheidsonderzoek en het klantprofiel door de business manager meegerekend.	Niet van toepassing	-
4. Bij het maken van de factuurafspraken wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als de wensen van FINTREX.	Ja in principe is er gewoon een format maar als de klant bepaalde dingen wil dan is dat geen probleem. Het moet alleen wel kunnen.	+

5. De business manager bespreekt met de klant welke gegevens terug moeten komen op de factuur, zoals kostenplaatsen en afdelingscodes om hiermee de kans op snellere betaling te vergroten.	Ja veel grote klanten willen bepaalde informatie op de factuur, zoals kostenplaatsen en personeelsnummers. Ook zijn er klanten die per persoon een factuur willen. In principe is alles mogelijk mits het uitvoerbaar is.	+
6. De business manager onderhandeld bij het maken van de factuurafspraken over de factuurfrequentie.	In principe is dit geen onderhandelbaar punt en factureren we per week omdat we ook per week verlonen. Bij grote partijen waar we al langer aan leveren kan het eventueel anders dan wekelijks maar dit heeft niet de voorkeur.	+
7. De factuurafspraken worden door de business manager vastgelegd in het klantendossier.	Ja, ik gok van wel.	+
8. De factuurafspraken worden door de business manager opgenomen in het contract en ondertekend door beide partijen.	Ja	+
9. De factuurafspraken worden door de business manager gedeeld met de debiteurenbeheerder en de payroll afdeling.	Ja	+
10 De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van de factuurafspraken.	Nee niet perse. Ik denk dat de hele business hiervoor verantwoordelijk is en dat de business manager eindverantwoordelijk is.	+

Bewaking		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en de openstaande posten.	Ja en momenteel ook nog de CEO.	+
2. Voor de bewaking van de binnengekomen betalingen is autorisatie vereist.	Ja, ik kan zelf ook niet in de bank.	+
3. De debiteurenbeheerder voert elke twee dagen een controle uit op binnengekomen betalingen.	Ik doe dit niet. Dit doen de debiteurenbeheerder en de CEO.	+
4. Binnengekomen betalingen worden gelinkt aan de facturen op basis van het factuurnummer.	Ja	+
5. Alle binnengekomen betalingen worden door de debiteurenbeheerder geregistreerd in het facturenbestand.	Ja de debiteurenbeheerder houdt een boekhouding bij waarin hij alles registreert. De CEO doet dit ook en stuurt deze lijst wekelijks door naar mij.	+
6. Alle binnengekomen betalingen worden direct door de debiteurenbeheerder ingevoerd in het systeem en daarmee afgeboekt van het debiteurensaldo.	Ja de debiteurenbeheerder boekt dit in zijn boekhouding direct af. Ik boek het debiteurensaldo af in het softwaresysteem.	+
7. Iedere week wordt door de debiteurenbeheerder een controle uitgevoerd op openstaande posten.	Ja ik krijg wekelijks een lijst van de CEO aangeleverd.	+
8. Het renteverlies op openstaande posten, welke niet binnen de betalingstermijn zijn voldaan, wordt door de afdeling debiteurenbeheer berekend.	Nee dit wordt niet gedaan.	-
9. Het renteverlies wordt in de vorm van een renteboete in rekening gebracht bij de debiteur.	Niet van toepassing	
10. Het renteverlies wordt geregistreerd en gedeeld met de directie en de business manager.	Niet van toepassing	

Betalingsgedrag		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van het betalingsgedrag van alle debiteuren.	Ja hij heeft dit in zicht.	+
2. De medewerkers van de afdeling debiteuren brengen het betalingsgedrag van de debiteuren doorlopend in kaart, in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Dit doet de debiteurenbeheerder.	+
3. Het betalingsgedrag wordt geregistreerd in het klantenbestand.	Nee	-
4. Voor elke overschrijding van de betalingstermijn berekend de afdeling debiteurenbeheer het renteverlies.	Nee	-
5. Dit renteverlies wordt geregistreerd in het klantenbestand.	Niet van toepassing	-
6. Dit renteverlies wordt gedeeld met de directie.	Niet van toepassing	-
7. Dit renteverlies wordt bij de debiteur in rekening gebracht.	Niet van toepassing	-
8. Bij een negatief betalingsgedrag wordt dit gedeeld met de business manager en de directie.	Niet van toepassing	-
9. Bij een negatief betalingsgedrag wordt de kredietlimiet verlaagd of, voor zover nog niet gebeurd, ingesteld.	Niet van toepassing	-

Herinneren en aanmanen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het herinneren en aanmanen van debiteuren.	Ja de debiteurenbeheerder en ik schakelen met elkaar, maar er gaat niet direct een officiële herinnering uit.	+
2. De debiteurenbeheerder heeft richtlijnen en procesbeschrijvingen opgesteld voor het herinneren en aanmanen.	Nee die zijn niet aanwezig.	-
3. Deze richtlijnen en procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Nee	-
4. De medewerkers van de afdeling debiteuren voeren de werkzaamheden voor het herinneren en aanmanen uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Niet van toepassing	-
5. Wanneer de betaling bij het verstrijken van de afgesproken betalingstermijn niet voldaan is, wordt uitgezocht wat daarvan de oorzaak is.	Ja we gaan eerst kijken wat er aan de hand is. Is de factuur wel verstuurd of toch niet?	+
6. Wanneer blijkt dat de oorzaak van het uitblijven van de betaling een fout is van FINTREX, wordt de factuur alsnog verstuurd met een nieuwe factuurdatum.	Dan vraag ik de factuur op bij payroll en dan stuur ik deze door. Dit is gewoon de originele factuur met de originele factuurdatum. Dit kan gewoon omdat we niet zo strak bovenop die betalingstermijnen zitten.	+
9. Voordat een herinnering wordt verstuurd naar de debiteur, wordt eerst gekeken naar het betalingsgedrag van de afgelopen vier maanden en de relatie met de debiteur.	Nee hier wordt niet naar gekeken. Als er klanten zijn waarbij het betalingsgedrag extreem uit de hand loopt dan weten we dit wel.	
10. De relatie met de klant is afhankelijk voor de manier waarop de debiteur herinnerd wordt en door wie.	Ja wel enigszins	+
12. Deze debiteuren worden telefonisch of per mail herinnerd waarbij een kopie van de factuur wordt verstuurd.	Ja meestal bellen we of mailen we om te vragen of ze de factuur wel ontvangen hebben.	+

13. Na de betalingsherinnering heeft de debiteur 10 dagen om de factuur te voldoen, vanaf de dag waarop de debiteur herinnerd is.	Nee niet perse. We weten dat het wat langer duurt maar we zitten er niet strak bovenop.	-
17. Herinneringen van openstaande facturen worden door de afdeling debiteurenbeheer geregistreerd in het klantendossier.	Je meestal gebeurd automatisch wanneer de factuur wordt gemaïld.	+
21. Wanneer een factuur na de eerste herinnering nog niet voldaan is, wordt de debiteur door de afdeling debiteurenbeheer gemaand.	Dit is nog nooit nodig geweest. Maar mocht het zover komen dan zal dit wel gedaan worden.	+

Retourzendingen		
Beoordelingscriteria		Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	Ja, maar dit gebeurd op de payroll afdeling.	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	Niet, direct maar ik ontvang wel een overzicht van de retourzendingen.	+/-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	Ja dit overzicht ontvang ik elke week.	+

Risicobeoordeling		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de risico's en de beoordeling van risico's binnen het debiteurenbeheer.	Nee dit gebeurd niet.	-
2. De risicobeoordeling behoort tot één van de vaste taken binnen het debiteurenbeheer.	Nee	-
3. De risico's worden doorlopend in kaart gebracht en geregistreerd in een risicomatrix.	Nee	-
4. De risicobeoordeling wordt elk half jaar gedeeld met de directie.	Nee	-
5. Met de risicobeoordeling worden de risico's naar een aanvaardbaar niveau gebracht.	Niet van toepassing	-
6. Genomen beheersmaatregelen worden gemonitord om vast te stellen of deze het gewenste resultaat hebben geleverd.	Nee	-
7. Het debiteurenbeheer wordt eens in het half jaar door het management geëvalueerd om na te gaan of het debiteurenbeheer nog in control is, zodat waar nodig eventuele verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.	Nee	-



Bijlage D3: Interviewverslag Business Manager

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Business Manager
Datum : 22 november 2017
Tijd : 14.30 tot 14.50 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Business Manager

Binnen deze functie heeft de business manager de dagelijkse leiding over de medewerkers binnen haar klantenteam. Momenteel zijn dit 17 medewerkers in diverse functies:

- Business consultants die werving en selectie doen
- Marketeers die online marketing doen
- Flex consultants die de verloning en facturatie oppakken.

Binnen het klantenteam van de business manager zitten diverse klanten waarvoor zij verantwoordelijk is. Verantwoordelijkheden die zij hiervoor heeft zijn:

- Contracten beheren en naleven op performance
- Onderhandelen over contractuele zaken
- Implementeren van nieuwe klanten

Kredietwaardigheid

De business manager heeft in het afgelopen jaar een aantal nieuwe klanten geïmplementeerd. Voor geen van deze klanten is de kredietwaardigheid getoetst. Ook voor haar huidige klanten wordt de kredietwaardigheid niet getoetst. Het toetsen van de kredietwaardigheid valt niet onder de vaste werkafspraken.

Betalingsvoorwaarden

Veel klanten gaan niet akkoord met onze betalingsvoorwaarden en willen liever hun eigen inkoopvoorwaarden hanteren. Hier wordt dan door de business manager over onderhandeld als in die voorwaarden bijv. een langere betalingstermijn staat of een andere factuurfrequentie. Het is niet zo dat FINTREX nee verkoopt en niet schikt naar de klant, maar er wordt wel het een en ander besproken.

Binnen het team van de business manager was 1 klant waarbij de facturatie, naar wens van de klant, 4-wekelijks gebeurde in plaats van wekelijks. Daarbij had deze klant ook nog eens een betalingstermijn van 30 dagen. In dat geval ben je de klant aan het voorfinancieren, wat natuurlijk niet de wens is. Pas geleden wilde deze klant een tariefverlaging, waarna de business manager in onderhandeling is gegaan om met deze verlaging de factuurfrequentie aan te passen naar wekelijkse facturatie.

Betalingstermijn

In eerste instantie is de betalingstermijn gewoon 14 dagen vanuit de betalingsvoorwaarden. Wordt het anders, dan ga ik het bespreken met de directie. Hiervoor zijn geen richtlijnen schriftelijk vastgelegd.

Aanpassingen van de betalingstermijn kan tussentijds maar altijd in overleg en onderhandeling.



Factuurafspraken

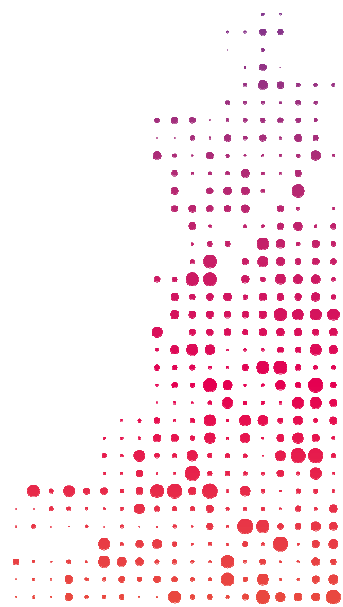
Tijdens het maken van de factuurafspraken wordt altijd rekening gehouden met de wensen van de klant en die van FINTREX. Als de klant iets wil wat heel arbeidsintensief is dan gaan we daar wel wat moeilijker over doen.

Tijdens het implementatieproces wordt besproken hoe de facturatie gaat worden ingericht. Tijdens dit proces wordt informatie bij de klant opgevraagd als waar moet de factuur naartoe, aan wie moet de factuur worden gericht etc. Tijdens dit proces wordt de payroll afdeling altijd meegenomen.

Slot

De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.

- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent.
- Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

Kredietwaardigheid		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van kredietwaardigheidsonderzoeken.	Niet van toepassing. De kredietwaardigheid wordt niet getoetst.	-
2. De uitvoerende functie binnen de afdeling debiteurenbeheer voert kredietwaardigheidsonderzoeken uit in opdracht van de debiteurenbeheerder.	Niet van toepassing.	-
3. Voorafgaand aan het sluiten van een contract wordt altijd de kredietwaardigheid van een nieuwe potentiële klant door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	Nee dit wordt niet gedaan.	-
4. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
5. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de business manager die de onderhandelingen doet met de betreffende klant.	Niet van toepassing.	-
6. De business manager neemt de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid mee in de beslissing om zaken te doen met de klant.	Niet van toepassing.	-
7. Wanneer de klant een negatieve kredietwaardigheid heeft, wordt geen zaken gedaan met de klant.	Niet van toepassing.	-
8. Wanneer de klant geen negatieve kredietwaardigheid heeft maar wel een risico kan vormen, gaan de business manager, de debiteurenbeheerder en de directie in overleg om te beoordelen of FINTREX zaken wil doen.	Niet van toepassing.	-
9. De kredietwaardigheid van huidige klanten wordt elk half jaar door de afdeling debiteurenbeheer getoetst.	Nee dit wordt niet gedaan.	-
10. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
11. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, zodanig dat er risico's kunnen ontstaan, deelt de debiteurenbeheerder dit direct met de betreffende business manager.	Niet van toepassing.	-
12. Wanneer de uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid van de huidige klant in negatieve zin veranderd is, houdt de debiteurenbeheerder deze klant extra scherp in de gaten en besteed extra aandacht aan deze klant.	Niet van toepassing.	-
13. Wanneer de debiteurenbeheerder constateert dat er sprake is van risico, deelt hij dit direct met de betreffende business manager en de directie.	Niet van toepassing.	-
14. De business manager onderneemt actie richting de klant in de vorm van een gesprek.	Niet van toepassing.	-
15. Bij contractverlenging wordt de kredietwaardigheid van de betreffende klant altijd door de afdeling debiteurenbeheer getoetst voordat het contract definitief verlengd wordt.	Niet van toepassing.	-

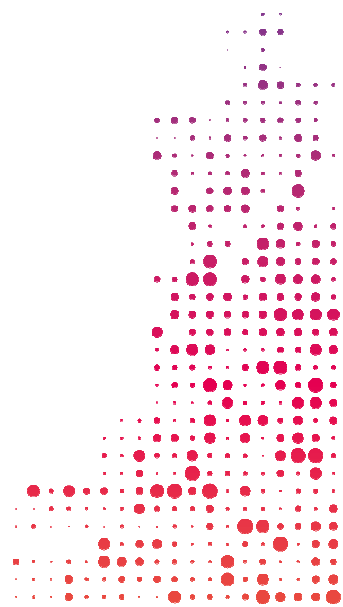
16. De uitkomst van de toetsing van de kredietwaardigheid wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de betreffende business manager.	Niet van toepassing.	-
17. De business manager neemt de uitkomst van de kredietwaardigheid altijd mee in de onderhandelingen bij het verlengen van het contract.	Niet van toepassing.	-
18. Het beoordelen en toetsen van de kredietwaardigheid van nieuwe en bestaande klanten door de afdeling debiteurenbeheer behoort als continu proces tot het debiteurenbeheer.	Nee	-
19. Binnen het debiteurenbeheer, wordt naast het toetsen van de kredietwaardigheid, gebruik gemaakt van een doorlopende bewaking van het debiteurenbestand.	Nee hier wordt geen gebruik van gemaakt.	-

Kredietlimiet		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het bepalen van een kredietlimiet voor nieuwe klanten.	Niet van toepassing. Er wordt niet gewerkt met kredietlimieten.	-
2. Het kredietlimiet wordt bepaald in overleg met de business manager.	Niet van toepassing.	-
3. Het kredietlimiet wordt bepaald voor klanten waarvan de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek niet negatief is maar wel aangeeft dat de klant een risico kan vormen.	Niet van toepassing.	-
4. Het kredietlimiet wordt bepaald aan de hand van de grootte van de klant, de marktpositie van de klant en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	Niet van toepassing.	-
5. Voor huidige klanten zonder kredietlimiet wordt een kredietlimiet opgesteld wanneer het betalingsgedrag achteruit gaat in zodanige zin dat de klant risico's begint te vormen.	Niet van toepassing.	-
6. Het kredietlimiet wordt door de afdeling debiteurenbeheer vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
7. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de controle op het naleven van het kredietlimiet.	Niet van toepassing.	-
8. Overschrijding van het kredietlimiet wordt geregistreerd en vastgelegd in het klantenbestand.	Niet van toepassing.	-
9. Overschrijding van het kredietlimiet wordt door de debiteurenbeheerder gedeeld met de directie.	Niet van toepassing.	-
10. Bij overschrijding van het kredietlimiet gaat de debiteurenbeheerder direct in gesprek met de business manager, waarna de business manager in gesprek gaat met de klant.	Niet van toepassing.	-
11. Het kredietlimiet wordt vergroot als de klant een positief betalingsgedrag vertoont in het afgelopen half jaar.	Niet van toepassing.	-

Betelingsvoorwaarden		
Beoordelingscriteria		Score
7. De business managers zijn verantwoordelijk voor het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant.	Ja	+
8. Het communiceren van de betalingsvoorwaarden naar de klant gebeurt tijdens de onderhandelingen, voordat het contract definitief wordt opgesteld.	Ja	+
9. Bij bezwaar op de betalingsvoorwaarden door de klant, vindt overleg plaats tussen de klant en de business manager om tot een compromis te komen.	Ja er wordt altijd onderhandeld. FINTREX verkoopt geen nee en schikt wel maar niet zonder onderhandelingen.	+
10. Eventuele andere afspraken afwijkend van de betalingsvoorwaarden worden contractueel vastgelegd door de business manager.	Ja	+
11. De business manager neemt de betalingsvoorwaarden op in het contract, waardoor de betalingsvoorwaarden bij het afsluiten van het contract voor akkoord worden getekend door de klant.	Ja	+

Betalingstermijn		
Beoordelingscriteria		Score
1. De business managers zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over de betalingstermijn met de klant.	Ja in principe is dit gewoon 14 dagen. Wil de klant anders dan wordt hierover onderhandeld.	+
2. Voor het vaststellen van betalingstermijnen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder waar de business managers rekening mee dienen te houden.	Nee	-
3. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	-
4. Deze richtlijnen zijn bij de business managers bekend.	Er zijn geen richtlijnen maar de business managers weten wel wat wel en niet kan. Er wordt altijd overlegd met de directie.	+
5. Het vaststellen van betalingstermijnen gebeurt in overleg met de debiteurenbeheerder en de directie.	Wel met de directie niet met de debiteurenbeheerder.	+/-
6. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met het opgestelde klantprofiel en de uitkomst van het kredietwaardigheidsonderzoek.	Niet van toepassing.	-
7. Bij het vaststellen van de betalingstermijn houdt de business manager rekening met de grootte van de te leveren diensten.	Ja	+
8. De betalingstermijn wordt vastgelegd in het contract als aanvulling op de betalingsvoorwaarden en wordt door de klant ondertekend.	Ja	+
9. De betalingstermijn kan slechts aangepast worden bij een contractverlenging.	Nee niet perse maar er wordt altijd onderhandeld als de klant de betalingstermijn wil aanpassen.	+
10. De afgesproken betalingstermijn gaat in op de dag waarop de factuur wordt verstuurd (factuurdatum).	Ja	+
11. De standaardbetalingstermijn bedraagt 30 dagen of minder.	Nee 14 dagen.	+

Factuurafspraken		
Beoordelingscriteria		Score
1. De business manager is verantwoordelijk voor het maken van de factuurafspraken met de klant.	Ja	+
2. Het maken van factuurafspraken gebeurt tijdens de onderhandelingen met de klant voordat het contract definitief wordt opgesteld.	Ja	+
3. Bij het maken van de factuurafspraken wordt de uitslag van het kredietwaardigheidsonderzoek en het klantprofiel door de business manager meegerekend.	Niet van toepassing.	-
4. Bij het maken van de factuurafspraken wordt rekening gehouden met zowel de wensen van de klant als de wensen van FINTREX.	Ja maar als de klant iets wil dat erg arbeidsintensief is gaan we wel moeilijker doen.	+
5. De business manager bespreekt met de klant welke gegevens terug moeten komen op de factuur, zoals kostenplaatsen en afdelingscodes om hiermee de kans op snellere betaling te vergroten.	Ja dit gebeurt tijdens het implementatieproces. Tijdens dit proces wordt er gekeken hoe de facturatie gaat worden ingericht. Hierbij komen vragen kijken als waar moet de factuur naartoe worden gestuurd, aan wie moet de factuur gericht worden etc.	+
6. De business manager onderhandeld bij het maken van de factuurafspraken over de factuurfrequentie.	Nee mits de klant dat wil. In principe wordt er gewoon wekelijks gefactureerd.	+
7. De factuurafspraken worden door de business manager vastgelegd in het klantendossier.	Nee de factuurafspraken staan in het contract. Deze is altijd terug te vinden in de mail.	+/-
8. De factuurafspraken worden door de business manager opgenomen in het contract en ondertekend door beide partijen.	Ja	+
9. De factuurafspraken worden door de business manager gedeeld met de debiteurenbeheerder en de payroll afdeling.	Ja dit gebeurt al tijdens het implementatieproces. De payroll afdeling wordt hier direct bij betrokken.	+



Bijlage D4: Interviewverslag Payroll Manager

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Payroll manager
Datum : 20 oktober 2017
Tijd : 10.00 tot 10.30 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de payroll manager

Respondent is nu 3,5 jaar werkzaam bij FINTREX, waarvan het laatste jaar als payroll manager. Als payroll manager is zij verantwoordelijk voor alle werkzaamheden en medewerkers van de afdeling payroll. Zij stuurt de medewerkers aan en zorgt ervoor dat alle verloningen goed verlopen. Daarnaast zorgt zij ervoor dat de facturatie goed verloopt en dat alle facturen worden verzonden. Haar werkzaamheden bestaan voornamelijk uit:

- Zorgen dat de verloningen goed gaan, gericht op de inlenersbeloningen en de Cao's;
- Het wekelijks verantwoorden van de verloning;
- Zorgen dat de facturen tijdig de deur uit gaan;
- Het opstellen van speciale facturen;
- Zorgen dat nieuwe interne medewerkers goed ingewerkt worden;
- Het monitoren van de fase B contracten en daarmee ervoor zorgen dat medewerkers op tijd worden aangezegd of een verlenging krijgen.

Facturen

De facturatie vindt al plaats voordat daadwerkelijk verloond wordt. Zodra alle werkbriefjes in de Flexportal staan, wordt daarvan een uitdraai gemaakt. In deze uitdraai staat alles wat nodig is voor het samenstellen van de facturen. Voor de facturen wordt gebruikgemaakt van factuurformats doordat een kopie wordt gemaakt van de facturen van voorgaande week. Deze kopie wordt dan opgeslagen onder de nieuwe week en opnieuw ingevuld.

Verantwoording

Alle facturen worden eerst gecontroleerd met wat er verloond wordt, voordat ze worden verstuurd. In principe doen de finance assistants dit en helpt de payroll manager overkoepelend mee. Voor de verantwoording wordt de zogeheten omzet- en verantwoordingsheet gebruikt. In deze sheet wordt een export van het verloningssysteem (uitdraai van de omzet) en alle factuurbedragen geplakt. Hiermee komen verschillen naar voren en daarmee is het een kwestie van zoeken waar het verschil zit.

Administratie

Het inboeken van de facturen gebeurt na akkoord van de payroll manager maximaal 24 uur na het versturen van de facturen. Hierbij worden alle verzonden facturen ingeboekt plus de selfbillings. Voorheen werden ook spookfacturen ingeboekt, maar dit is sinds korte tijd afgeschaft. Bij klanten met een 4weken-factuur wordt de eerste drie weken dan ook niks ingeboekt, maar wordt de factuur in zijn totaal ingeboekt nadat deze ook verzonden is.

Verzending

Na de verantwoording geeft de payroll manager een seintje dat alle facturen morgen worden verstuurd. Het verzenden van de facturen gebeurt door de finance assistants. De payroll manager controleert dit doordat de finance assistants haar meenemen in de BCC.

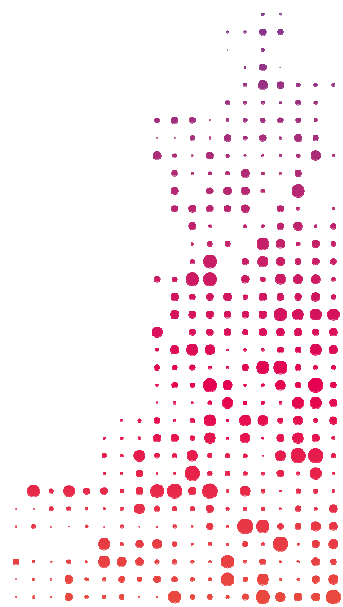


Retourzendingen

Retourzendingen komen helaas best veel voor. Gelukkig niet altijd terecht maar het betekent wel dat de betaling langer op zich laat wachten. Bij klanten waar het vaak voorkomt wordt gekeken naar verbeteringen. Zo kunnen er eisen worden gesteld tijdens de contractbespreking om retourzendingen zo veel mogelijk te voorkomen.

Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Ja ik zorg ervoor dat alle facturen worden opgesteld en verstuurd.	+
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Ja de finance assistants stellen de facturen op voor hun eigen klanten, waar nodig help ik mee.	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Ja die is er.	+
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Ja deze staan op de payroll schijf.	+
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Ja daar ga ik wel van uit.	+
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Ja mocht dit voorkomen dan zal ik dit altijd per mail laten weten.	+
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja elke week worden de facturen van de voorgaande week gekopieerd, zodoende heb je wekelijks dezelfde factuur.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Ja dat klopt. Tijdens de implementatie vraag ik op wat de factuur voor eisen heeft. Bijv. wat er op de factuur moet komen te staan zoals kostenplaatsen, t.a.v. etc. Zodra ik deze informatie heb, stel ik een factuurformat op.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Ja die zijn allemaal terug te vinden in de tariefsheets. De factuurformats worden ook aan de hand hiervan opgesteld.	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Ja dit zou wel moeten.	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ja	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Ja in principe wel. We maken bij de meeste klanten een factuur per week. De uren die we in een week uitbetalen worden diezelfde week ook gefactureerd. Er zijn hierbij wel enkele afwijkingen omdat we ook klanten hebben met een 4-4-5 factuur of een 4-wekenfactuur.	+
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja op het voorblad staat de naam van de klant maar ook de naam van de persoon waar de factuur aan gericht wordt.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja dit staat op het voorblad vermeld.	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	Ja deze staat onderaan de factuur op elke pagina.	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	Ja ook deze staat onderaan de factuur op elke pagina.	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	Ja	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	Ja	+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	Ja	+
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	Ja	+

21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja da facturen worden opgesteld aan de hand van de Flexportal. In de Flexportal staan alle urenbriefjes van alle medewerkers en hiervan wordt een uitdraai gemaakt. Deze uitdraai wordt in feite gekopieerd naar de factuur waardoor je per persoon alle uren krijgt met het bijbehorende tarief. Hierbij is ook direct onderscheid te zien in overwerkuren of toeslaguren.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	Nee de factuur bevat geen data maar er wordt wel bij elke medewerker vermeld om welke week het gaat.	+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTEX.	Ja deze staan op het voorblad.	+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	Ja op het voorblad staat het totaalbedrag.	+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja op het voorblad.	+
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja dit staat ook op het voorblad. Hier staat het totaalbedrag, het bedrag exclusief BTW en het BTW-bedrag.	+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Nee dit zou automatisch moeten gebeuren. Het mailadres waar de facturen naartoe worden gestuurd staat gelinkt aan het dossier. Op deze manier zouden de facturen automatisch in het dossier moeten komen te staan. We hebben op de payroll schijf wel klantmappen waarin alle facturen worden opgeslagen.	+/-
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja alle facturen staan in de omzet- en verantwoording.	+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTEX ontvangen.	Nee eigenlijk niet, op 1 klant na. Bij klant X weten we eigenlijk zeker dat de selfbilling op maandag na 13.00 uur binnen is. Klant Y stuurt de selfbilling wel wekelijks maar de ene week kan dit op dinsdag zijn, de andere week op donderdag. Klant Z is heel laks en daarbij kan het soms wel twee weken duren.	+/-
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTEX ontvangen.	Nee eigenlijk niet, op 1 klant na. Bij klant X weten we eigenlijk zeker dat de selfbilling op maandag na 13.00 uur binnen is. Klant Y stuur de selfbilling wel wekelijks maar de ene week kan dit op dinsdag zijn, de andere week op donderdag. Klant Z is heel laks en daarbij kan het soms wel twee weken duren.	+/-
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	Ja behalve van klant X. Deze zijn terug te vinden in ons gmailaccount. Maar uiteraard slaan we alle selfbillings ook op in de digitale werkomgeving.	+/-
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja de selfbillings komen ook in de omzet- en verantwoording te staan. Daarnaast hebben we per klant ook een selfbillingexcel waarin alle ontvangen selfbillings worden geregistreerd.	+

33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	Ik deed het voorheen bij klant Y wel maar nu niet meer. Ik vind wel dat het bij elke selfbilling bij iedere klant moet gebeuren maar het wordt momenteel niet gedaan. Bij klant X hebben we 1 keer in de zoveel tijd een zogeheten nulmeting, waarbij de uren op de selfbillings worden vergeleken met wat er verloond is. Hier komen vaak wel verschillen uit. Ook bij klant Y controleren we eens in de zoveel tijd of de uren overeenkomen maar bij klant Z is dit lastig. We krijgen bij klant Z al eerder uren aangeleverd, welke we dan verlonen. Maar het kan langer duren voordat deze uren dan ook terugkomen op de selfbilling	+/-
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.	Ja ik geloof van wel.	+
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja	+
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja volgens mij wel	+
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.	Ja ik denk het wel. Volgens mij staat dat bij onze adresgegevens.	+
38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.	Weet ik eigenlijk niet.	+
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.	Ja voor de klant denk ik wel, maar niet voor ons. Het zijn geheel andere factuurnummers dan onze factuurnummers.	+/-
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.	Ja maar dit is niet altijd dezelfde datum als waarop wij de factuur inboeken. Dit komt omdat sommige klanten de factuur veel later opsturen.	-
41. Elke selfbilling bevat de afgesproken betalingstermijn.	Ja deze staat erop.	+
42. Elke selfbilling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Dit verschilt per klant. Bij klant Z is er sprake van een all-intarief. Dit houdt in dat de reiskostenvergoeding in het tarief gecalculeerd is. Deze zijn dus niet terug te zien op de factuur.	+/-
43. Elke selfbilling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.	Dit verschilt ook per klant. Sommige klanten benoemen alleen de periode. Klant X heeft wel letterlijk alle data op de factuur staan.	+/-
44. Elke selfbilling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	Ja het bankrekeningnummer staat op de selfbilling	+
45. Op elke selfbilling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.	Ja	+
46. Elke selfbilling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
47. Elke selfbilling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	Dit heb ik tot op heden niet meegemaakt.	+

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	Ja ik ben hier inderdaad eindverantwoordelijk voor.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	De finance assistants verantwoorden hun eigen facturen. Ik help hier wel altijd bij zodat we sneller klaar zijn.	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Ja iedereen weet wel hoe facturen verantwoord moeten worden.	+
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Nee het is niet schriftelijk vastgelegd.	-
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Dat klopt. We willen zeker weten dat de verloning klopt.	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	De spookfacturen zijn hetzelfde als alle andere facturen. We hebben een standaardformat voor facturen.	+
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee maar het komt wel voor dat een factuur met twee personen verantwoord wordt. Maar dat is omdat het verschil dan wellicht sneller gevonden wordt.	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	Er is een omzet- en verantwoordingsheet waarvan we gebruik maken om te verantwoorden. Als alle facturen verantwoord zijn, kan ik dat terugzien in deze sheet.	+/-
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Ja ik maak wekelijks een rapportage voor de CEO. Deze stuur ik ook naar de debiteurenbeheerder.	+

Administratie		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	Ja dat klopt.	+
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.	Ja dit komt allemaal in de omzet- en verantwoordingsheet te staan. Alle verzonden facturen, spookfacturen en selfbillings.	+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	Ik geef altijd een seintje als de facturen mogen worden ingeboekt.	+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	Ja mijn omzet- en verantwoordingen moet helemaal kloppen en klaar staan. Eerder mogen er geen facturen worden ingeboekt. Ik geef altijd een seintje.	+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	Er moet ingelogd worden in Freepack, maar alle finance assistants kunnen in dit menu.	+/-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee. De finance assistent die de facturen inboekt werkt voornamelijk vanuit huis. Het inboeken van de facturen gebeurt dan ook thuis.	-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	Het moet overeenkomen met de omzet- en verantwoording. Na het inboeken wordt een overzicht uitgedraaid welke overeen moet komen met de omzet- en verantwoording. Maar Freepack zelf geeft geen signaal als een verkeerd debiteurennummer of bedrag wordt ingevuld.	+/-
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	Maximaal 1 dag. Uiterlijk zaterdag worden ze ingeboekt. Absoluut niet later dan dat.	+/-

9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	Ja hiervoor wordt de omzet- en verantwoording voor gebruikt.	+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	Ja	+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	Niet meer. Dit gebeurde voorheen wel. Dan werd alles later weer tegengeboekt en werd de officiële factuur ingeboekt.	+/-
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	Nee niet door mij maar wel door de debiteurenbeheerder.	+
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	Dit doet de finance assistant die de facturen inboekt.	+

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Ja ik zorg ervoor dat alle facturen op vrijdag de deur uit gaan.	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	Ja.	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Ja er is een stappenplan en checklist opgesteld voor het versturen van de facturen. In het verleden werden er nog weleens wat foutjes gemaakt.	+
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Ja dit is allemaal terug te vinden op de payroll schijf.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	Ja ze weten dat ze dit stappenplan moeten gebruiken en dat ze de checklist moeten nalopen. Ik herinner iedereen hier eens in de zoveel tijd ook nog eens aan.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Niet allemaal, maar wel van de klanten die onder mij vallen. De facturen van de klanten die onder de flex accountmanagers vallen worden niet door mij gecontroleerd.	+/-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	Niet perse na een akkoord van mij maar wel pas nadat de omzet- en verantwoording helemaal klopt.	+
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee elke finance assistant stuurt de facturen naar haar klanten.	-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Als ik zelf een factuur verstuur, controleer ik mijzelf door de CEO en de MI manager mee te nemen in de BCC. De finance assistants moeten bij het versturen van de facturen mij en de flex accountmanagers meenemen in de BCC zodat wij kunnen zien of alles daadwerkelijk verstuurd is. Als ik een fout in de mail en/of de factuur zie, dan zorg ik ervoor dat de factuur opnieuw wordt verstuurd.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	Alle facturen worden per mail verstuurd. Bij de implementatie van de klant is het mailadres waar de facturen naartoe worden gestuurd gekoppeld aan het klantendossier. Op die manier zouden alle verzonden mails automatisch in het klantendossier moeten komen te staan.	+
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Bij sommige wel want daarvan ontvangen we een automatische ontvangstbevestiging, maar niet bij alle klanten is dit het geval.	+/-

12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	Ja dit is mijn omzet- en verantwoording wekelijks. De business controller maakt een jaarlijkse rapportage.	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	Ja	+

Retourzendingen		
Beoordelingscriteria		Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	Ja er is 1 flex account consultant die een overzicht van retourzendingen bij houdt. Hierin wordt bijgehouden wanneer de retourzending ontvangen is, door wie, waarom, of dit terecht of terecht is en wat de actie is.	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	Nee niet direct. Ik geloof dat er op vrijdag wel altijd een lijst wordt gestuurd.	+/-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	Ja.	+
4. Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.	Nee.	-
5. Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.	Ja met een toelichting waarom de factuur wel terecht is. De factuurdatum blijft hetzelfde en wordt niet aangepast.	+
6. Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistant.	We stellen liever geen nieuwe facturen op. We proberen de fout zoveel mogelijk te corrigeren op een volgende factuur. We vragen de klant dan om de factuur gewoon te betalen en geven daarbij aan dat op de volgende factuur een correctie te zien is. De meeste klanten gaan hier mee akkoord en daardoor kunnen we fouten op deze manier oplossen. Een enkeling eist echt een creditnota. Als dan een nieuwe factuur wordt opgesteld wordt deze wel gecontroleerd.	+
7. Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.	Als er een nieuwe factuur wordt opgesteld dan wel. Maar dit gebeurt eigenlijk nooit.	+
8. De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.	Ja en de factuur krijgt ook een nieuw factuurnummer.	+
9. De nieuwe factuur wordt door de finance assistant geregistreerd in het klantendossier.	Ja deze facturen worden op dezelfde manier verstuurd. Ze komen ook terug in de omzet- en verantwoording.	+
10. De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.	Ik pas de oude factuur niet aan. Ik maak een creditnota aan die verwijst naar de foutieve factuur en ik boek de nieuwe factuur in. De foute factuur wordt daarmee gecrediteerd.	+
11. Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	Niet van toepassing.	
12. Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.	Het wordt wekelijks gedeeld maar of het geëvalueerd wordt durf ik niet te zeggen.	+/-
13. Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.	Ja bij sommige klanten gaan we om tafel om het te bespreken. We kijken dan of er een andere mogelijkheid van facturatie is ofdat er wellicht wijzigingen kunnen worden gemaakt van beide kanten. Bij contractbesprekingen zullen we dan ook wel strengere eisen hebben.	+

Bijlage D5: Interviewverslag Flex Account Consultant 1

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Flex Account Consultant
Datum : 19 oktober 2017
Tijd : 9.00 tot 9.30 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Flex Account Consultant

Respondent werkt sinds 1,5 jaar als Flex Account Consultant bij FINTREX. Zij voert deze functie uit binnen de payroll afdeling. Haar werkzaamheden bestaan uit:

- Het aansturen van de finance assistants binnen haar business unit,
- Het onderhouden van contact met de klant op het gebied van de urenregistratie en de uitbetaling,
- Het verlonen van de aangeleverde uren,
- Het factureren van de uitbetaalde uren,
- Het monitoren van contracten van externe medewerkers,
- Het opstellen van diverse rapportages, zowel intern als extern, en
- Het inwerken van nieuwe interne medewerkers.

De Flex Account Consultant is verantwoordelijk voor de verloning en facturatie van klanten binnen haar business unit.

Facturen

Het opstellen van de facturen gebeurt aan de hand van de info die over de klant bij ons bekend is. Hierbij moet men denken aan de algemene voorwaarden en de klantafspraken die zijn gemaakt. Het opstellen van de facturen gebeurt met behulp van een export uit het systeem met urenbriefjes. Hierin staan alle goedgekeurde uren die worden overgezet naar het verloningssysteem om uitbetaald te worden. De facturen binnen het team van de Flex Account Consultant worden altijd direct na de verloning verstuurd. Deze klanten krijgen dan ook wekelijks een factuur.

De Flex Account Consultant heeft binnen haar business unit twee klanten waarbij gebruik wordt gemaakt van de selfbilling. Klant X heeft gemiddeld ruim 50 medewerkers via FINTREX en klant Y heeft gemiddeld zo'n 150 medewerkers via FINTREX.

Verantwoording

Alle facturen worden verantwoord met behulp van de omzet- en verantwoordingsheet. In deze sheet wordt een export gezet van het verloningssysteem. In deze export staat precies wat er verloond is en wat de omzet is, zoals dit terug moet komen op de facturen. Door middel van het invullen van de facturen, berekend de sheet een eventueel verschil.

Bijna altijd zitten er wel verschillen in. Dan is het een kwestie van zoeken waar het verschil zit en aanpassen waar nodig.

Verzending

Het verzenden van de facturen gebeurt standaard op vrijdag. Elke finance assistant doet dit voor haar eigen klanten. Hierbij worden de Flex Account Consultant en de payroll manager meegenomen in de BCC, zodat controle plaatsvindt op het versturen.

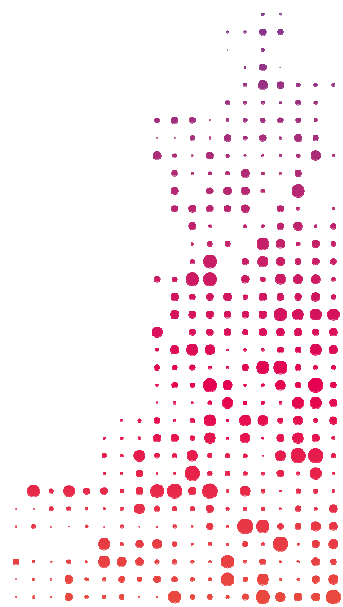


Retourzendingen

Binnen de business unit van de Flex Account Consultant komen retourzendingen niet veel voor. Als blijkt dat een retourzending terecht is, wordt er geen hele nieuwe factuur opgesteld. De klant wordt gevraagd om de factuur gewoon te betalen. Door middel van een correctie op een latere factuur te zetten wordt de fout opgelost.

Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Ja eindverantwoordelijk. Ik zorg ervoor dat de facturen voor mijn klanten worden verstuurd.	+
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Ik zorg ervoor dat de finance assistants binnen mijn team de facturen versturen.	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Ik geloof van wel.	+
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Ja ik denk dat het op de payroll schijf staat.	+
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Ze weten wat ze moeten doen en hoe ze de facturen moeten versturen.	+
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Volgens mij is dat nog nooit nodig geweest. Aan de manier van facturen sturen wordt niet snel iets gewijzigd.	
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja. We maken eigenlijk iedere week gebruik van de factuur van de voorgaande week.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	We hebben gewoon 1 format voor alle facturen. Voor de meeste klanten is dit prima. Als de factuur er anders uit dient te zien, dan wordt een ander format opgesteld.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Jazeker, deze staan allemaal genoteerd op meerdere plekken. De eisen zijn terug te vinden in mijn eigen klantenoverzicht, in de tarievensheets, in de inlenersbeloningsheets, op de digitale werkomgeving en in de contracten met de klant. Voor iedereen zijn deze eisen dus wel te vinden. Bij nieuwe klanten worden de factuureisen ook altijd gemaild naar mij.	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Vooralsnog wel. Ik krijg eigenlijk geen facturen terug met als reden dat deze niet voldoen aan de factuureisen.	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ja	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Ja en nee. Eigenlijk factureren we altijd een week achteraf omdat we de uren pas een week later binnenkrijgen. Je stuurt de facturen wel direct op het moment dat je de uren ook uitbetaald, maar je loopt altijd een week achter. Bij nieuwe klanten worden de factuureisen ook gemaild naar mij.	+/-
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja naam, adres en de naam van de persoon aan wie de factuur gericht is.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	Ja	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	Ja ook	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	Ja	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	Ja	+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	Ja	+
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	Ja ook	+

21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja met de export uit de flexportal zetten we alle uren en reiskoste per medewerker op de factuur. Bij de uren is ook onderscheid te zien tussen normale uren, toeslaguren, overwerkuren etc.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	Data niet, week wel.	+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTEX.	Op het voorblad staat het rekeningnummer waarop de factuur moet worden voldaan.	+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	Ja	+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja er staat altijd een bedrag inclusief en een bedrag exclusief BTW op.	+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Als het emailadres van de klant gerelateerd is aan het klantendossier, dan gebeurt dit automatisch. Als dit niet het geval is dan komen de facturen ook niet in het klantendossier. Het zou wel moeten dat het emailadres gerelateerd is en anders is er wat fout gegaan bij de business.	+/-
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja er is een omzet- en verantwoordingsheet. Daar worden alle facturen in genoteerd.	+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	Ja bij klant X wel. Zij versturen eigenlijk elke week op maandag al de selfbilling. Bij klant Y ontvangen we de selfbilling nooit op tijd. Soms duurt het twee weken voordat we deze ontvangen.	+/-
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	Nee in het geval van klant Y helemaal niet, maar ik heb een andere klant met selfbillings die wel elke week de selfbilling stuurt.	+/-
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	Ja net als bij de gewone facturen ook alleen als het emailadres van de klant gerelateerd staat aan het dossier. Bij 1 klant komen de selfbillings niet binnen via Oty's maar via een gmailaccount. Deze selfbillings staan dus niet in het klantendossier maar ze worden wel in een klantenmap op de digitale werkomgeving opgeslagen.	+/-
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja de selfbillings komen ook in de omzet- en verantwoording. Ze worden niet gebruikt voor de verantwoording, daarvoor maken we gebruik van spookfacturen. Ze komen wel in de omzet te staan.	+
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	Nee ik controleer nooit de hele selfbilling. Ik controleer de selfbilling eigenlijk alleen als er sprake is van een tariefwijziging. Dan kijk ik of het tarief op de selfbilling ook is aangepast zoals deze bij ons is aangepast.	-
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.	Dat zou ik eigenlijk niet weten.	
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja dat staat er sowieso op.	+
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja dit staat erop.	+
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.	Weet ik eigenlijk niet. Ik denk het wel.	

38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.	Weet ik eigenlijk niet. Ik denk het wel.	-
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.	Ja maar geen doorlopend nummer voor ons.	-
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.	Ja	+
41. Elke selfbelling bevat de afgesproken betalingstermijn.	Ja	+
42. Elke selfbilling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Bij klant X wel. Bij klant Y niet.	+/-
43. Elke selfbilling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.	Bij klant X wel. Bij klant Y niet.	+/-
44. Elke selfbilling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	Ja volgens mij staat er op vermeld op welk rekeningnummer het bedrag zal worden overgemaakt.	+
45. Op elke selfbilling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.	Ja	+
46. Elke selfbilling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Tarief weet ik niet zeker.	-
47. Elke selfbilling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	Nee dit is nog niet echt voorgekomen. En als er verschillen zijn nemen we zelf contact op.	

Verantwoording		
Beoordelingscriteria	Weging	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	Niet perse de payroll manager. Ik doe het voor mijn eigen klantenteam. Uiteindelijk heeft de payroll manager wel een overkoepelende omzet- en verantwoording.	+/-
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Niet perse in opdracht. Het moet gedaan worden, dat weet iedereen. Iedereen is verantwoordelijk voor haar eigen klanten.	+/-
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee niet echt richtlijnen. Iedereen weet dat het moet en hoe het moet. Het is meer een algemene werkafspraken.	+/-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Ja	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	Ja voor deze facturen worden ook gewoon de factuurformats gebruikt.	+
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee ieder verantwoord zelf. Tenzij iemand er niet uitkomt.	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	Nee niet echt gecontroleerd. De payroll manager heeft wel een overkoepelende omzet- en verantwoording die natuurlijk moet kloppen.	+/-
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Ja elke vrijdag	+

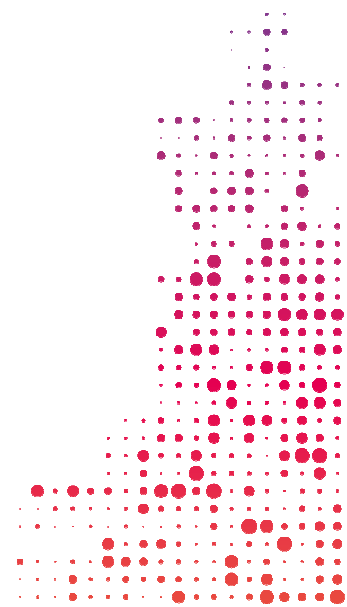
Administratie		
Beoordelingscriteria	Weging	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	Ja ik zou zeggen van wel.	+
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.	Ja er is een omzet- en verantwoordingsheet. Daar worden alle facturen in genoteerd. Ook de selfbillings en de spookfacturen komen hier in te staan.	+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	Ja er is 1 vast iemand die dit doet eigenlijk.	+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	Ja	+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	Nee	-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee volgens mij gebeurt het gewoon vanuit huis.	-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	Geen idee. Ik boek zelf geen facturen in.	
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	Nee volgens mij niet perse direct.	-
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	Ja gewoon met de omzet- en verantwoording.	+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	Ja daar ga ik wel van uit.	+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	Geen idee. Ik boek zelf geen facturen in.	
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	Geen idee. Ik boek zelf geen facturen in.	
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	Geen idee. Ik boek zelf geen facturen in.	

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Nee niet perse. Ik zorg ervoor dat het gebeurt voor mijn klanten.	+/-
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	In opdracht van mij	+/-
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Niet echt een procesbeschrijving, meer een checklist.	+/-
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Ja op de payroll schijf.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	Ja ze zijn allemaal wel bekend hiermee.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Nee, dat doe ik zelf. De facturen binnen mijn business unit worden grotendeels opgesteld door de finance assistants.	+/-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	De facturen worden gewoon op vrijdag gestuurd. De verantwoording is dan sowieso al rond.	+/-

8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee	-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Het is wel de bedoeling dat de finance assistants ons bij het versturen meenemen in de CC of BCC zodat de payroll manager en ik in ieder geval kunnen zien wat er verstuurd is.	+/-
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	Ja als het emailadres gekoppeld is wel. Het is wel de bedoeling dat dit gebeurt is.	+/-
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Nee. Er zijn klanten waarbij we een automatische bevestiging krijgen, maar lang niet alle klanten hebben dit. Bij deze klanten zijn we dus eigenlijk nooit zeker.	-
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	Ja in de omzet- en verantwoording,	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	Ja de payroll manager stuurt gewoon de omzet- en verantwoording door.	+

Retourzendingen		
Beoordelingscriteria		Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	Ja we hebben een overzicht in excel. Als iemand een retourzending binnenkrijgt, wordt deze hierin genoteerd.	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	Nee niet direct volgens mij.	-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	Ja volgens mij elke vrijdag.	+
4. Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.	Meestal maar het lukt niet altijd om dit binnen 24 uur te doen.	+/-
5. Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.	Ik bel de klant eerst op om telefonisch toe te lichten waarom de factuur wel klopt. Daarna dien ik de factuur opnieuw in per mail met nogmaals uitleg daarbij. De factuurdatum blijft hetzelfde.	+
6. Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistant.	Als het niet nodig is worden er geen nieuwe facturen opgestuurd. Als blijkt dat er echt iets fout is, dan corrigeren we dat een week later op een andere factuur. Deze factuur controleer ik dan natuurlijk sowieso al maar ik doe een extra check op de factuur om te controleren of de correctie er op staat.	+
7. Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.	Niet van toepassing	
8. De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.	Als er een nieuwe factuur wordt gestuurd wel, maar dit gebeurt zelden. We sturen de oude factuur terug met de oorspronkelijke factuurdatum met het verzoek om deze gewoon te betalen. We passen de correctie toe op een latere factuur.	+
9. De nieuwe factuur wordt door de finance assistant geregistreerd in het klantendossier.	Als het emailadres van de klant gerelateerd staat een het dossier dan wel.	+/-
10. De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.	Niet van toepassing	
11. Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	Niet van toepassing	

12. Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.	Ja we hebben natuurlijk het retourzendingenexcel. Hierin wordt bijgehouden welke facturen terugkomen, wanneer deze terugkomen, wat de reden is, door wie ze ontvangen zijn en door wie de retourzending uiteindelijk wordt opgepakt. Hiervoor is de payroll manager overkoepelen verantwoordelijk maar ik mijn functie ben er verantwoordelijk voor binnen mijn team.	+
13. Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.	Ja er als veel terugkomt dan kun je wel zeggen dat er structureel iets mis gaat en dat is natuurlijk niet goed. Dan kan je dat beter gewoon oplossen. Maar gelukkig is hier eigenlijk geen sprake van.	+



Bijlage D6: Interviewverslag Flex Account Consultant 2

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Flex Account Consultant
Datum : 10 november 2017
Tijd : 10.00 tot 10.30 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Flex Account Consultant

Respondent is bij FINTREX werkzaam als Flex Account Consultant. In deze functie is zij eindverantwoordelijk voor de verloning en facturatie van klanten binnen haar team. Haar voornaamste werkzaamheden in deze functie zijn:

- Coaching en begeleiding van assistants binnen haar team
- Te woord staan van flexkrachten en klanten
- Alle werkzaamheden rondom de cijfers

Zij is sinds maart 2016 werkzaam bij FINTREX en vanaf diezelfde dag ook in de functie van Flex Account Consultant.

Facturen

De facturatie begint op het moment dat de uren binnenkomen. De urenregistratie kan op twee manieren, namelijk via de flexportal of via de klant in een bepaald format. Op het moment dat de uren aangeleverd worden door de klant, importeren de finance assistants deze zelf naar de flexportal zodat uiteindelijk alle uren hierin staan. Als dat gebeurd is wordt een uitdraai van de flexportal gemaakt en dat wordt 1 op 1 overgenomen in de factuur.

Verantwoording

Om er zeker van te zijn dat de verloning klopt en dat de facturen kloppen, moet altijd eerst verantwoord worden. Op deze manier vindt controle plaats op dat er geen rare dingen verloond worden en vindt controle plaats op dat er geen onjuistheden worden gefactureerd.

De verantwoording van de facturen vindt plaats binnen de klantenteams maar de eindverantwoordelijkheid ligt uiteindelijk bij de payroll manager.

Administratie

Naast dat alle facturen worden genoteerd in de omzet- en verantwoording, worden alle facturen ook opgeslagen in klantmappen op de payroll-schrijf. Zo zijn alle facturen makkelijk terug te vinden mocht dit ooit nodig zijn.

Verzending

Het versturen van de facturen gebeurt altijd op vrijdag, ongeacht op welke dag de verloning plaatsvindt. Door de Flex Account Consultants en de payroll manager mee te nemen in de BCC van de factuurmail, vindt een controle plaats op de verzending. Op die manier kan gecontroleerd worden of ook daadwerkelijk alle facturen verstuurd zijn en of de juiste facturen verstuurd zijn.

Retourzendingen

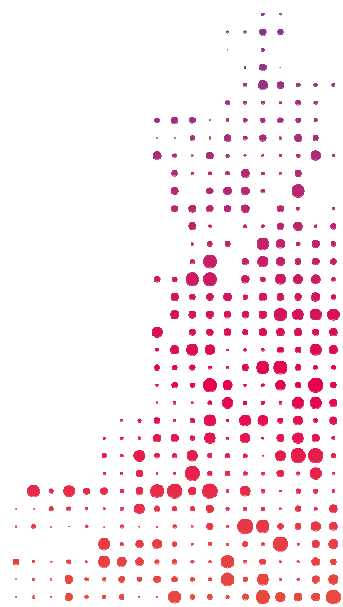
De Flex Account Consultant is verantwoordelijk voor het registreren en evalueren van de facturen die worden teruggestuurd. Het terugsturen van facturen gebeurt regelmatig en daarmee wordt bedoeld 1 keer per week of per week meerdere facturen tegelijk. Iedere week geeft zij de directie een update hierover en wanneer blijkt dat het te vaak gebeurd zal er in gesprek worden gegaan met de klant maar dit gebeurt niet consequent.



Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'JMC', is written over a faint, light blue rectangular stamp. The signature is fluid and stylized.

Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	In principe zijn de Flex Account Consultants ervoor verantwoordelijk dat de finance assistants de facturen opstellen voor hun klanten binnen het team. Maar uiteindelijk ligt de eindverantwoordelijkheid wel bij de payroll manager.	+
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Nee er is geen echte procesbeschrijving aanwezig.	-
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	-
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Niet van toepassing.	-
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Niet van toepassing.	-
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja, in principe is er 1 vast format voor iedere factuur. Er zijn wel op basis van klantwensen wat afwijkingen. Maar in de basis zijn alle facturen gelijk.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Ja	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Ja. We hebben altijd een inlenersbeloningsheet voor iedere klant waarin de wensen/eisen en afspraken staan die we hebben met de klant. Daarnaast hebben we voor elke klant ook een tarievensheet. Ook hierin kun je informatie terugvinden over betalingstermijnen etc.	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Ja	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ja	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Nee er zit sowieso tijd tussen, we verlonen namelijk altijd een week achteraf. Bij de meeste klanten sturen we de factuur dezelfde week als waarin we verlonen maar er zijn ook klanten waarbij we een maandfactuur sturen.	+/-
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	De naam van de debiteur, de naam van de geadresseerde indien dit van toepassing is en het adres van de debiteur.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja onderaan elke factuur staan alle belangrijke gegevens van FINTREX, waaronder de naam en het adres.	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	Ja	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	Ja	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	Ja dit is altijd een doorlopend nummer. Vaak wordt er gebruik gemaakt van subfacturen waarbij de facturen dan ook een doorlopend subnummer krijgen.	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	Ja we sturen de facturen altijd op vrijdag, dus alle facturen krijgen de datum van de vrijdag waarop ze verstuurd worden.	+

19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	Nee de betalingstermijn zelf staat niet op de factuur.	-
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	Ja de vervaldatum staat wel op de factuur.	+
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja, per persoon staat het aantal gewerkte uren vermeld op de factuur. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in normale uren, toeslaguren en overwerkuren omdat hiervoor ook andere tarieven gelden. Ook reiskosten en eventuele andere onkosten staan apart vermeld.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	De periode waarop de factuur betrekking heeft, staat altijd op de factuur vermeld. De data niet altijd, dit is vaak wat lastiger omdat we dit niet altijd weten. Bij één van mijn klanten voegen we de aangeleverde urenbestanden toe, hierop zijn de data wel te zien.	+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTEX.	Ja	+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	Ja het totaalbedrag aan uren en het totaalbedrag aan onkosten staat vermeld op de factuur. Daaronder wordt het totaalbedrag exclusief BTW vermeld.	+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Er staat zowel een bedrag exclusief als een bedrag inclusief BTW op de factuur.	+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Ja die worden allemaal opgeslagen. We hebben een aparte schijf binnen de computer voor alle finance zaken waarin per klant een map te vinden is met een aantal documenten. Binnen deze map worden ook alle facturen opgeslagen.	+
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja dat is de omzet- en verantwoording. Hierin worden de verstuurd facturen opgeslagen maar ook de spookfacturen. Deze zijn wel te vinden op een apart tabblad. Je kunt dus wel duidelijk zien welke facturen daadwerkelijk verstuurd zijn.	+

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	In principe zijn de Flex Account Consultants verantwoordelijk voor hun eigen klantenteam. Elk klantenteam heeft een eigen omzet- en verantwoording die, wanneer deze helemaal kloppend is, wordt doorgezet naar de payroll manager. De payroll manager heeft een overkoepelende omzet- en verantwoording voor alle klanten.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Dit gebeurt binnen de klantenteams. De payroll manager is wel eindverantwoordelijk.	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee er zijn niet echt specifieke richtlijnen of iets dergelijks. Het verantwoorden van de facturen is een vaste taak binnen de payroll. Alle werkzaamheden met betrekking tot de verloning en facturatie zijn wekelijks terugkerende werkzaamheden, zo ook de verantwoording.	+/-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	

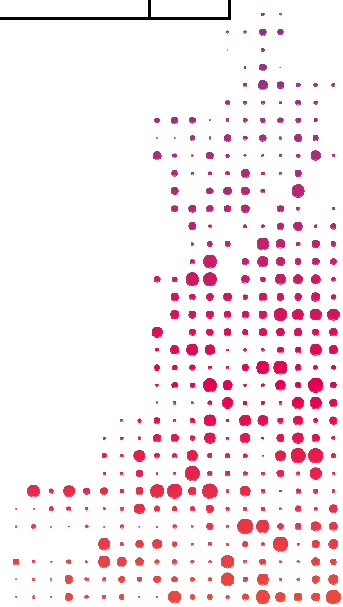
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Ja dit doen we om te controleren of de verloning klopt. De spookfacturen dienen ook als input voor de daadwerkelijke factuur.	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	Dit zijn in principe dezelfde facturen als alle andere facturen, daarmee kun je wel zeggen dat ook de spookfacturen aan deze eisen voldoen.	+
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee niet perse maar doordat alles geregistreerd wordt in de omzet- en verantwoordingsheet vindt er wel een controle plaats.	+/-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	Ja de payroll manager heeft een overkoepelende omzet- en verantwoording waarin alle klanten van alle klantenteams staan. Hiermee wordt wel degelijk een controle uitgevoerd op de verantwoording binnen de klantenteams.	+
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Ja de verantwoordelijkheid hiervoor ligt ook bij de payroll manager.	+

Administratie		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	De payroll manager is hiervoor eindverantwoordelijk.	+
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.	Ja dat is de omzet- en verantwoording. Hierin worden de verstuurd facturen opgeslagen maar ook de spookfacturen. Deze zijn wel te vinden op een apart tabblad. Je kunt dus wel duidelijk zien welke facturen daadwerkelijk verstuurd zijn.	+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	Dit wordt door 1 finance assistant gedaan.	+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	Ja de omzet- en verantwoording moet helemaal kloppend zijn en de verloning moet afgerond zijn.	+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	Ja sowieso heeft iedereen een gebruikersnaam en wachtwoord nodig om in Freepack te kunnen. Ook binnen Freepack is sprake van bepaalde rechten, zo kan niet iedereen in alle menu's. Voor het inboeken van de facturen is behalve het inloggen in Freepack verder geen autorisatie benodigd.	+/-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee	-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	Ik geloof van wel maar ik weet dit niet helemaal zeker.	+/-
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	Misschien niet direct maar in ieder geval in dezelfde week nog.	+/-
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	De omzet- en verantwoording wordt hierbij gebruikt.	+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	Ja	+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	Dit werd lange tijd wel gedaan maar sinds korte tijd niet meer.	+
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	Nee niet dat ik weet.	+

13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	Niet dat ik weet.	-
--	-------------------	---

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Dit is ook weer iets wat binnen de klantenteams ligt. De Flex Account Consultants zijn ervoor verantwoordelijk dat alle facturen binnen hun klantenteam verzonden worden.	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Procesbeschrijvingen niet echt, wel een checklist die gebruikt dient te worden bij het versturen van facturen.	+
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Ja	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	In principe wel. Ik herhaal het wel altijd eens in de zoveel tijd.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Nee	-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	Niet perse na akkoord. De facturen worden standaard op vrijdag verstuurd nadat de omzet- en verantwoording rond is. Het is niet zo dat de payroll manager een seintje geeft.	+/-
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee er wordt geen gebruik gemaakt van het vierogen-principe maar er wordt wel een controle uitgevoerd.	+
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Ja bij het versturen van de facturen dienen de finance assistants de Flex Account Consultant en de payroll manager mee te nemen in de BCC. Op die manier vindt controle plaats op welke facturen verstuurd zijn, maar ook of de juiste factuur in de bijlage zit.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	In principe gaat dat automatisch. In het dossier staat een emailadres gekoppeld. Op het moment dat er naar dit emailadres gemailld wordt, komt dit automatisch in het dossier te staan.	+
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Nee ik ben hier zeker niet altijd zeker van.	-
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	Ja dat is de omzet- en verantwoording. Hierin worden de verstuurde facturen opgeslagen maar ook de spookfacturen. Deze zijn wel te vinden op een apart tabblad. Je kunt dus wel duidelijk zien welke facturen daadwerkelijk verstuurd zijn.	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	De payroll manager deelt dit met de weekrapportage.	+

Retourzendingen		
Beoordelingscriteria		Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	Ja	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	Nee	-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	Ja ik stuur hier altijd wel elke vrijdag een overzicht van met een update naar de debiteurenbeheerder en naar de CEO.	+
4. Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.	Niet altijd nee. Er wordt wel direct gekeken of de factuur terecht is teruggestuurd maar er vindt niet altijd binnen 24 uur actie plaats.	-
5. Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.	Ja dan dien ik de factuur opnieuw in met de oorspronkelijke factuurdatum.	+
6. Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistant.	Nee als het gaat om bijvoorbeeld een kostenplaats die onjuist is dan pas ik de huidige factuur gewoon aan en stuur ik deze opnieuw. Als het gaat om cijfers die niet kloppen waardoor een correctie moet plaatsvinden, dan laat ik de klant weten dat de huidige factuur gewoon betaald kan worden en pas ik de correctie toe op een volgende factuur. Op die factuur zet ik dan de credit en daarbij wat de juiste cijfers moeten zijn.	+/-
7. Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.	Niet van toepassing.	
8. De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.	Niet van toepassing.	
9. De nieuwe factuur wordt door de finance assistant geregistreerd in het klantendossier.	Niet van toepassing.	
10. De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.	Niet van toepassing.	
11. Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	Niet van toepassing.	
12. Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.	Ja. Ik hou eigenlijk alle retourzendingen bij, ook van andere klantenteams. Hiervan stuur ik elke week een update naar de directie en naar de debiteurenbeheerder.	+
13. Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.	Ja maar ik denk niet dat dat consequent gebeurt.	+/-



Bijlage D7: Interviewverslag Finance Assistant 1

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Finance Assistant
Datum : 20 oktober 2017
Tijd : 10.30 tot 10.45 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Finance Assistant

Sinds halverwege juli is de respondent als Finance Assistant werkzaam bij FINTREX op de payroll afdeling. Zij houdt zich bezig met:

- Urenregistratie;
- Verloning;
- Facturatie, en
- Verzuim.

Facturen

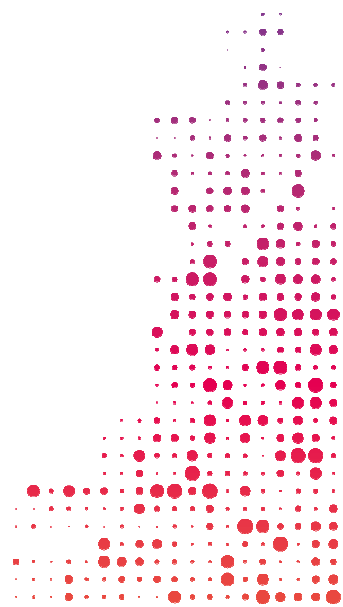
Het opstellen van de facturen begint bij de ontvangst van de urenregistratie. Door middel van een urenregistratieformulier worden de uren aangeleverd. De Finance Assistant zorgt ervoor dat deze uren in de Flexportal komen te staan, waarna ze hiervan een uitdraai maakt. In deze uitdraai staan alle benodigde gegevens die zij nodig heeft voor het opstellen van de factuur.

Verantwoording

De Finance Assistant werkt voor een klant met een 4 wekelijkse factuur, welke niet door haar wordt opgesteld. De facturen die zij maakt zijn spookfacturen en dienen ter controle voor de uitbetaling. De spookfacturen moeten altijd kloppend zijn met wat er uitbetaald wordt.

Slot

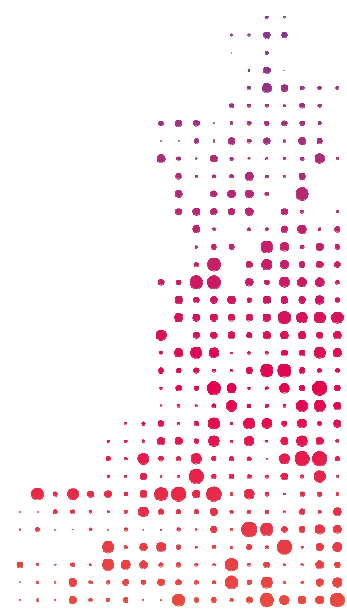
- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Ja	+
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Ja iedereen doet dit gewoon voor haar eigen klanten.	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Ja volgens mij wel. Ik doe het nu op de automatische piloot.	+
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Ja volgens mij wel.	+
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Ja ik maak de factuur automatisch.	+
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Ik denk het. Ik heb het eigenlijk nog nooit meegemaakt.	
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja, je kopieert de factuur van de voorgaande week en die gebruik je dan opnieuw.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Ja ik denk het.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Nee ik ben hier niet mee bekend maar ik stel ook geen daadwerkelijke facturen op. Ik stel alleen spookfacturen op.	
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Geen idee eigenlijk.	
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ik stel zelf geen daadwerkelijk facturen op maar spookfacturen. Deze hebben geen factuurnummers.	
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Nee bij mijn klant niet. Er is sprake van een 4-wekelijkse factuur terwijl de medewerkers per week worden uitbetaald. Er zit dus wel een hoop tijd tussen.	-
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja de urenbriefjes vanuit de flexportal worden op de factuur gezet eigenlijk dus dan zie je per persoon hoeveel uur die gewerkt heeft en hoeveel reiskosten die heeft.	+
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja ik zet de spookfacturen in de omzet- en verantwoording om te controleren of de verloning klopt.	+

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	Ik laat het wel altijd aan de payroll manager weten zodra mijn verantwoording compleet is.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee niet echt eigenlijk	
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	

5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Ja mijn klant wordt elke 4 weken gefactureerd in plaats van per week. De echte factuur wordt niet door mij opgesteld, maar ik stel wekelijks een spookfactuur op inderdaad. Die gebruik ik om te controleren of de verloning klopt.	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	Dat zou ik eigenlijk niet weten.	
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee ik doet dat altijd alleen.	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	De omzet- en verantwoording is van de payroll manager.	+
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Weet ik eigenlijk niet.	



Bijlage D8: Interviewverslag Finance Assistant 2

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Finance Assistant
Datum : 27 oktober 2017
Tijd : 10.15 tot 10.30 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van mevrouw de Finance Assistant

Respondent is 8 maanden geleden gestart bij FINTREX. Zij werkt als Finance Assistant op de payroll afdeling. Hier heeft zij haar 'eigen' klanten. De dagelijkse werkzaamheden van de Finance Assistant bestaan uit:

- Urenregistratie;
- Uitbetalen van medewerkers;
- Facturatie, en
- Een stuk verzuim.

Facturen

De inhoud van de factuur wordt uit de Flexportal gehaald. In de Flexportal worden namelijk alle uren geregistreerd. Door middel van een uitdraai hiervan, kan de factuur worden opgesteld. Bij het opstellen van de facturen begint de Finance Assistant met het kopiëren van de factuur van de voorgaande week. Hierin verandert zij eerst de datum, het factuurnummer en de periode.

Zij heeft 1 klant waarbij gebruikt wordt gemaakt van de selfbilling. Helaas ontvangt zij deze nooit op hetzelfde moment en altijd veel later dan de verloning. Wel komt de selfbilling vrijwel altijd zo goed als overeen met wat er verloond wordt. Er zitten nauwelijks verschillen in, op af een toe een paar cent na.

Verantwoording

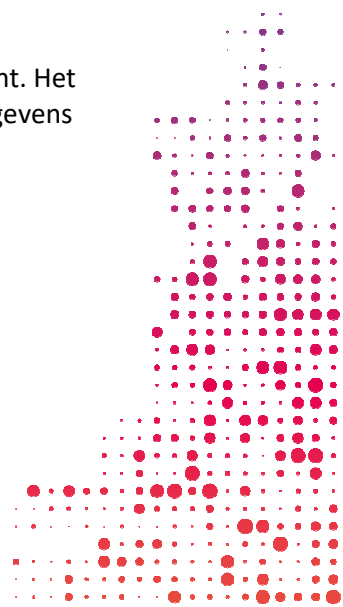
Voor de verantwoording van de facturen wordt gebruikgemaakt van de omzet- en verantwoordingsheet. Dit gebeurt meteen na de verloning en moet eerst worden afgerond voordat de facturen verstuurd mogen worden. Er zitten bijna altijd wel verschillen in en dan is het even puzzelen. Voor de klant met de selfbilling wordt een spookfactuur gemaakt, welke gebruikt wordt om te verantwoorden.

Verzending

De Finance Assistant verstuurd de facturen voor haar klanten op vrijdag. Ter controle neemt zij de payroll manager en de flex accountmanager mee in de BCC. Van al haar klanten weet zij zeker dat de factuur ontvangen wordt, omdat zij altijd een automatische ontvangstbevestiging krijgt.

Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

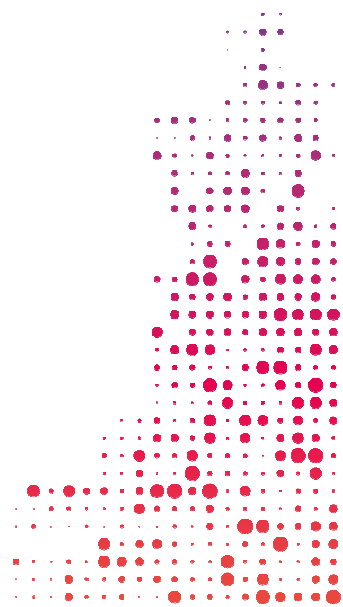
Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Iedereen gewoon voor haar eigen klanten denk ik.	+/-
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Iedereen gewoon voor haar eigen klanten.	+/-
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Nee iedereen weet gewoon hoe het moet.	-
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	-
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Niet van toepassing.	-
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Niet van toepassing.	-
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja. De factuur van voorgaande week wordt gekopieerd.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Ja alle gegevens van de klant staan op de formats.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Ja, die zijn allemaal terug te vinden in de inlenerssheets.	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Ja	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ja	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Nee mijn klanten worden op dinsdag verloond en de facturen worden pas op vrijdag verstuurd. Er zit dus altijd een paar dagen tussen.	-
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja dit staat altijd op het voorblad.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja op elke pagina staan de gegevens van FINTREX.	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	Ja	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	Ja	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	Ja	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	Ja altijd de vrijdag waarop de facturen worden verstuurd.	+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	Ja dat staat op het voorblad.	+
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	Ja dat staat ook op het voorblad.	+
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja vanuit de flexportal worden alle uren en reiskosten per persoon gekopieerd op de factuur.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	Ja de periode staat altijd op het voorblad en bij correcties staat altijd de week erbij.	+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	Ja dat staat op het voorblad.	+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	Ja	+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Dat weet ik eigenlijk niet.	
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+

27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Ja doordat ik de facturen per mail verstuur, komen deze automatisch in het klantendossier terecht.	+
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja in de omzet- en verantwoording.	+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	Nee nooit, altijd achteraf. Vaak soms veel later.	-
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	Nee eigenlijk nooit. Het is altijd verschillend.	-
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	Ja. En ook op de payroll schijf.	+
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja ook in de omzet- en verantwoording.	+
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	Ja.	+
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.	Dat weet ik eigenlijk niet.	-
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja dat staat er altijd op.	+
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja ook dat staat er altijd op.	+
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.	Dat weet ik eigenlijk niet.	-
38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.	Dat weet ik eigenlijk niet.	-
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.	Nee	-
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.	Ja	+
41. Elke selfbilling bevat de afgesproken betalingstermijn.	Ja dat staat er op.	+
42. Elke selfbilling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja bij mijn klant staat wel het aantal uur per persoon maar niet de reiskosten per persoon want er is een all-intarief.	+/-
43. Elke selfbilling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.	Ja de week staat er wel op.	+
44. Elke selfbilling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	Ja staat er op.	+
45. Op elke selfbilling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.	Ja	+
46. Elke selfbilling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Het tarief niet volgens mij.	-
47. Elke selfbilling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja en ook een bedrag exclusief BTW.	+
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	Tot nu toe is het eigenlijk altijd gelijk. Het scheelt af en toe misschien een paar cent.	+

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	Ja de omzet- en verantwoording is wel van haar.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Ja ik doe dat gewoon voor mijn eigen klanten.	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee	-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Ja ik doe dat voor mijn klant met selfbilling.	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	Ja die zijn gewoon hetzelfde als de andere facturen.	+
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	Nee maar de omzet- en verantwoording is wel van haar dus als er iets niet klopt, ziet zij dat gelijk.	+
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Ja	+

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Ik geloof van wel.	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	Ik doe dit gewoon voor mijn eigen klanten.	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Ja er is een checklist die we gebruiken.	+
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Ja op de payrollschrift.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	Ja	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Nee niet door de payroll manager maar wel door mijn flex accountmanager.	+
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	Nee gewoon op vrijdag nadat de omzet- en verantwoording klopt.	+
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee ik doe dit gewoon zelf. Niemand kijkt met me mee.	-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Ja bij elke factuur die ik verstuur neem ik mijn flex accountmanager en de payroll manager mee in de BCC zodat zij kunnen zien dat mijn facturen verstuurd zijn.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	Ja doordat ik de facturen per mail verstuur, komen deze automatisch in het klantendossier terecht.	+
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Ja eigenlijk wel. Al mijn klanten hebben aan automatische responder.	+

12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	Ja in de omzet- en verantwoording.	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	Ja ik geloof dat de payroll manager dit doet.	+



Bijlage D9: Interviewverslag Finance Assistant 3

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Finance Assistant
Datum : 27 oktober 2017
Tijd : 10.30 tot 10.45 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Finance Assistant

Respondent is werkzaam als Finance Assistant maar daarnaast ook als Job Coach. Dit houdt in dat zij zich niet alleen bezig houdt met de administratieve taken maar ook met het contact met de medewerker. Haar werkzaamheden bestaan onder andere uit:

- Het registreren van uren;
- Het verlonen van medewerkers van haar klanten;
- Het factureren van de uitbetaalde uren;
- Het opstellen van contracten;
- Vragen beantwoorden van medewerkers over loonstroken, contracten, werk etc.

Zij werkt nu 5 maanden bij FINTREX.

Facturen

Alle medewerkers worden onder elkaar op de factuur gezet met het bijbehorende tarief en het aantal gewerkte uren. Als de factuur klaar is, controleert de Finance Assistant zelf of alles erop staat. Zij wordt niet gecontroleerd door de payroll manager. Op het versturen zelf vindt wel een controle plaats doordat zij de payroll manager meeneemt in de BCC.

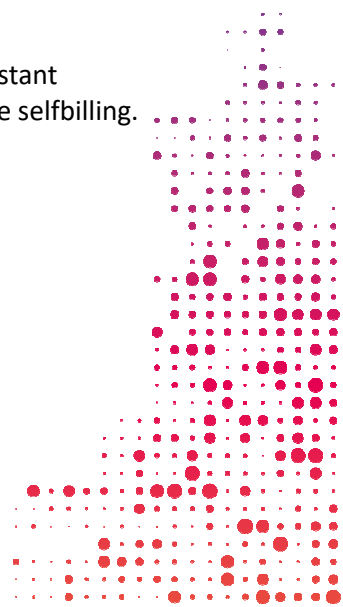
Binnen het team van de Finance Assistant maakt 1 klant gebruik van de selfbilling. Deze ontvangt zij wekelijks op maandag nog voordat de verloning van start gaat. Één keer in de drie maanden worden de selfbillings gecontroleerd met wat er uitbetaald is. Verschillen die hieruit voortkomen kunnen te maken hebben met een verkeerde verloning of met verkeerde tarieven in het systeem van de selfbilling. In beide gevallen ligt de oorzaak aan de kant van FINTREX en kan de schade makkelijk opgelost worden.

Verantwoording

De selfbillings worden niet gecontroleerd op tarieven. Wel worden de selfbillings één keer in de drie maanden gecontroleerd met wat er daadwerkelijk verloond is. Dit wordt de nulmeting genoemd. Hierbij controleert de Finance Assistant of datgene wat er in het registratiesysteem van haar klant staat, overeenkomt met wat zij uitbetaald heeft. Als blijkt dat hier verschillen instaan, wordt dit allemaal gecorrigeerd en wordt een aparte factuur verstuurd.

Verzending

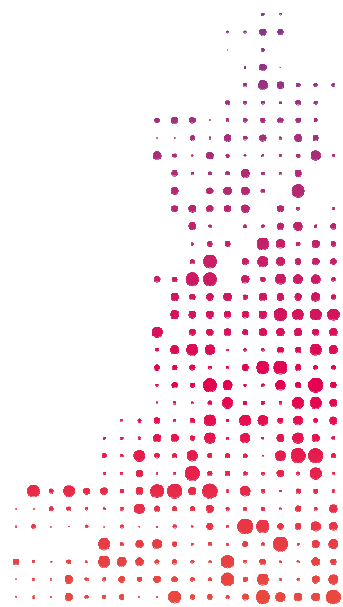
Tussen de verloning en het versturen van de facturen zit altijd een paar dagen. De Finance Assistant verloond op woensdag maar verstuurd haar facturen pas op vrijdag. Behalve bij de klant met de selfbilling. Hierbij ontvangt zij de factuur altijd al op maandag, dus nog voordat zij gaat verlonen.



Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:



Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Dat zijn wij zelf. Ik moet voor al mijn klanten de facturen opstellen. Ik denk dat de payroll manager uiteindelijk wel verantwoordelijk is voor onze werkzaamheden.	+/-
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Ja wij doen dit allemaal zelf.	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Nee niet dat ik weet. Het hoort gewoon bij mijn werkzaamheden en iedereen weet hoe een factuur opgesteld moet worden.	-
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Niet van toepassing.	
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Niet van toepassing.	
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja. Iedereen houdt dezelfde facturen aan.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Ja voor iedereen zijn dezelfde facturen alleen met informatie van die klant erop.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Ja maar die zijn volgens mij wel redelijk hetzelfde overal. Ik heb de factuureisen van mijn klanten in ieder geval uitgeprint.	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Ja bij mijn klanten in ieder geval wel.	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ja. Iedereen houdt dezelfde facturen aan.	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Nee op de vrijdag pas dus er zit altijd een paar dagen tussen.	-
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja dat staat er altijd op.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja dat staat er altijd op.	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	Ja ook	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	Ja	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	Ja ook	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	Ja	+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	Nee	-
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	Ja	+
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja alle medewerkers staan op de factuur met het aantal gewerkte uren.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	Ja	+
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTEX.	Ja er wordt altijd vermeld naar welk rekeningnummer het overgemaakt moet worden.	+
24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	Ja inclusief en exclusief BTW.	+

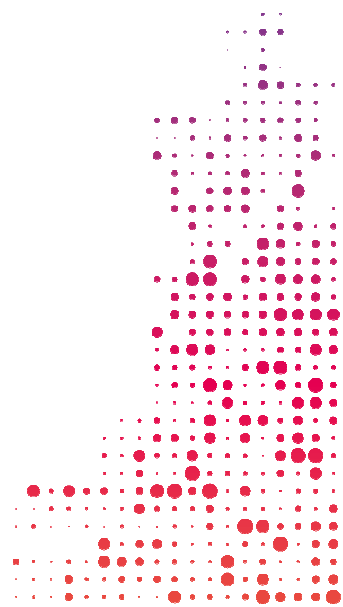
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Ja in de digitale werkomgeving op de payroll schijf. Alleen de mensen van de payroll kunnen hierbij.	+
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Ja	+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	Ja zeker, ik verloon op woensdag. Daarmee zijn ze ruim op tijd binnen.	
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	Ja altijd op de maandagochtend.	+
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	Nee de selfbillings van mijn klant komen binnen via een gmail account. Daardoor komen ze niet in het klantendossier. Ik sla ze wel op in de digitale werkomgeving.	+/-
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Nee ik gebruik de selfbillings voor de urenregistratie.	-
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	Gebeurd eigenlijk niet. Ik controleer het alleen als iemand jarig is geweest en een nieuw tarief heeft bijvoorbeeld maar ik controleer niet wekelijks de hele selfbilling.	-
34. Alle selfbillings bevatten de tekst: 'factuur uitgereikt door de afnemer'.	Nog nooit op gelet eigenlijk.	-
35. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja dat sowieso.	+
36. Alle selfbillings bevatten de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja	+
37. Alle selfbillings bevatten het KVK-nummer van FINTREX.	Weet ik niet eigenlijk.	-
38. Alle selfbillings bevatten het BTW-nummer van FINTREX.	Weet ik niet eigenlijk.	-
39. Elke selfbilling bevat een doorlopend factuurnummer.	Nee	-
40. Elke selfbilling bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur is verstuurd.	Ja	+
41. Elke selfbelling bevat de afgesproken betalingstermijn.	Nee	-
42. Elke selfbilling bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja	+
43. Elke selfbilling bevat data waarop de diensten geleverd zijn of op welke periode het betrekking heeft.	Ja	+
44. Elke selfbilling bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	Ja	+
45. Op elke selfbilling wordt het bedrag dat in rekening wordt gebracht vermeld.	Ja	+
46. Elke selfbilling benoemt het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+
47. Elke selfbilling bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja	+

48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	Het kan zijn dat medewerkers verkeerd verloond zijn. Als dat het geval is dan wordt dit allemaal gecorrigeerd. Het kan ook zijn dat gegevens foutief in jobfiller staan. Dit moet dan worden aangepast. Vaak liggen de fouten aan onze kant. Dit wordt niet gedeeld met de debiteurenbeheerder.	-
---	---	---

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	Ja dat doen we zelf gewoon eigenlijk, maar ik denk wel dat zij eindverantwoordelijk is ja.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee dit is gewoon een vaste taak.	-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Ik heb geen klanten met maandfacturatie, maar ik maak wel een spookfactuur voor mijn klant met de selfbilling om te verantwoorden.	+
6. Deze spookfacturen voldoen, ondanks dat ze niet verstuurd worden, aan de wettelijke eisen.	Geen idee eigenlijk. Ik denk het.	-
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	Nee	-
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Ja de omzet- en verantwoording volgens mij.	+

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Wij zelf ook weer.	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Ja	+
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Ja op de payroll schijf. Ik heb ze ook uitgeprint.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	Ja ik heb ze sowieso uitgeprint.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Nee dat doe ik eigenlijk zelf. Maar de payroll manager voert geen controle uit op mij.	-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	Nee niet echt perse na akkoord.	-
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee	-

9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Ja ik neem ze mee in de BCC dus daarmee wordt het wel gecontroleerd.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	Nee	-
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Nee dat weet ik niet.	-
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	Ja	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	Ik geloof van wel.	+



Bijlage D10: Interviewverslag Finance Assistant 4

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Finance Assistant
Datum : 27 oktober 2017
Tijd : 10.00 tot 10.15 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Finance Assistant

Respondent is nu een klein jaar werkzaam als finance assistant bij FINTREX. In deze functie voert zij diverse werkzaamheden uit voor flexkrachten werkzaam bij klanten in haar klantenteam. Deze werkzaamheden bestaan uit:

- Verlonen van alle flexkrachten
- Controleren of alle uren zijn aangeleverd
- Facturen opstellen en versturen
- Vragen van flexkrachten beantwoorden over reiskosten, loonstroken, contracten etc.

Facturen

Zij heeft twee klanten waarvoor zij werkt. Voor beide klanten stelt zij wekelijks facturen op en verstuurd deze. Het opstellen van de facturen begint bij het standaardformat in Excel. In dit format vult zij alle namen van de medewerkers in met daarbij hun gewerkte uren en reiskosten. Deze gegevens haalt zij uit de flexportal door middel van het uitdraaien van een export.

Verantwoording

Na het opstellen van de facturen, begint de verloning. Als de verloning is afgerond moeten de eerder opgestelde facturen worden verantwoord. Aan de ene kant wordt de verantwoording gedaan om er zeker van te zijn dat de verloning klopt, maar aan de andere kant moet de factuur ook kloppen. De facturen worden dan ook niet verzonden voordat de verantwoording helemaal klopt.

Voor de verantwoording wordt gebruik gemaakt van de omzet- en verantwoordingsheet. In deze sheet worden alle facturen geregistreerd en wordt de omzet vanuit het verloningssysteem geregistreerd. Aan de hand hiervan komen dan verschillen naar boven. Zo kan het weleens voorkomen dat een correctie is toegevoegd tijdens de verloning, maar dat deze nog niet op de factuur is gezet. Of dat het aantal uren van een medewerker wel kloppen, maar dat het verkeerde tarief op de factuur staat.

Verzending

Het versturen van de facturen gebeurt altijd op vrijdag. Voor de grootste klant van de respondent moet zij voor elke medewerker een aparte factuur sturen, wat betekent dat zij ruim 200 facturen verstuurd op vrijdag. Om te controleren of alle facturen worden verstuurd, neemt zij de payroll manager in de BCC.

Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:

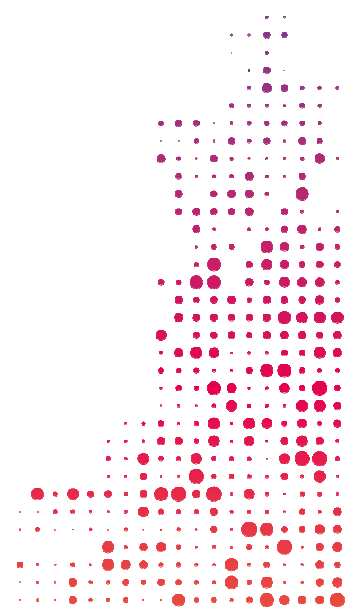
Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Ja	+
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Ja die is opgesteld.	+
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Ja die staat op de payroll schijf.	+
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Ja ik ben ermee bekend.	+
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Dat heb ik tot nu toe nog niet meegemaakt. Maar ik denk wel dat dat gebeurd als er een wijziging zal plaatsvinden.	+
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Ja daar maken we gebruik van.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Ja	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	Ja	+
10. Elke factuur voldoet aan de factuureisen van de klant.	Ja, maar ik check het wel elke week.	+
11. Er is sprake van een doorlopende nummering bij het opstellen van de facturen.	Ja	+
12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Nee niet gelijk. Ik maak de factuur wel voordat ik start met verlonen maar ik stuur de factuur pas een dag later. Er zit dus altijd minimaal 1 dag tussen	+/-
13. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van de debiteur.	Ja dat is een algemene postbus.	+
14. Elke factuur bevat de volledige naam en het adres van FINTREX.	Ja	+
15. Elke factuur bevat het KVK-nummer van FINTREX.	Ja ik geloof van wel.	+
16. Elke factuur bevat het BTW-nummer van FINTREX.	Ja ik geloof van wel.	+
17. Elke factuur bevat een factuurnummer.	Ja bij mijn klant hebben we subfacturen. Dus er is dan altijd 1 hoofdfactuurnummer en de facturen hebben dan een subnummer.	+
18. Elke factuur bevat een factuurdatum, welke gelijk is aan de datum waarop de factuur wordt verstuurd.	Ja dat is altijd dan de vrijdag. Dan verstuur ik de facturen.	+
19. De afgesproken betalingstermijn wordt op elke factuur benoemd.	Ja	+
20. Elke factuur bevat een vervaldatum.	Ja de factuurdatum + de betalingstermijn.	+
21. Elke factuur bevat de hoeveelheid en de aard van de geleverde diensten.	Ja bij mijn klant wordt voor elke persoon een aparte factuur gemaakt. Één deel van die klant daarvan worden de uren aangeleverd met urenstaten. Bij dat deel zet ik de urenstaten ook op de factuur. Hierop staat per dag hoeveel uur die persoon gewerkt heeft.	+
22. Elke factuur bevat data waarop de diensten geleverd zijn of over welke periode het gaat.	Ja het weeknummer staat er altijd op.	f
23. Elke factuur bevat de betalingsgegevens van FINTREX.	Ja er staat op waar naartoe ze te betalen bedrag moeten overmaken.	f

24. Het bedrag dat in rekening wordt gebracht wordt op elke factuur vermeld.	Ja	+
25. Elke factuur bevat het BTW-tarief dat in rekening wordt gebracht.	Ja het tarief staat er op.	+
26. Elke factuur bevat het BTW-bedrag dat in rekening wordt gebracht.	Ja er staat altijd een bedrag exclusief BTW en een bedrag inclusief BTW op.	+
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Ja want in relatiemanager staat het emailadres waar ik de facturen naartoe stuur. Daarmee komen de facturen automatisch in het dossier te staan.	+

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	Ja in principe wel.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee niet echt eigenlijk.	-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Ja dit gebeurt wel maar mijn klant wordt wekelijks verloond dus ik stel zelf geen spookfacturen op.	+
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee ik doe het zelf. Maar vaak doen we het wel samen als ik er niet uitkom.	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	Nee de verantwoordingsheet moet gewoon kloppen.	+/-
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	Ja ik geloof van wel.	+

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Ja uiteindelijk wel.	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Ja er is een checklist gemaakt die we kunnen gebruiken tijdens het versturen.	+
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	Ja die is opgeslagen op de payroll schrijf.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	Ja ik ben ermee bekend.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Dat dien ik zelf te doen aan de hand van een checklist maar ik wordt daarna niet nog door de payroll manager gecontroleerd.	-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	Ja niet echt een akkoord maar de omzet- en verantwoording met kloppen voordat je facturen mag versturen.	+

8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee er wordt niet met mij meegekeken.	-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Ja, dat wel. Doordat ik de payroll manager in de BCC zet van elke mail.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	Ja want in relatiemanager staat het emailadres waar ik de facturen naartoe stuur. Daarmee komen de facturen automatisch in het dossier te staan.	+
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Ja want ik krijg op elke mail een automatisch ontvangstbericht. Mijn klant maakt gebruik van een automatisch factuursysteem. De facturen die ik stuur komen dus automatisch in een computer terecht die meteen ziet of de factuur voldoet. Zo niet, krijg ik deze automatisch direct weer terug.	+
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	Ja	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	Ja dat doet de payroll manager.	+



Bijlage D11: Interviewverslag Finance Assistant 5

Interviewer : Rianne Elenbaas
Respondent : Finance Assistant
Datum : 19 oktober 2017
Tijd : 9.30 tot 9.45 uur
Plaats : Hoofdkantoor FINTREX te Rotterdam

Werkzaamheden van de Finance Assistant

Respondent werkt nu een jaar als Finance Assistant binnen de Payroll afdeling van FINTREX. Hiervoor heeft hij een half jaar als recruiter gewerkt binnen het recruitment center. Zijn werkzaamheden als finance assistant bestaan uit:

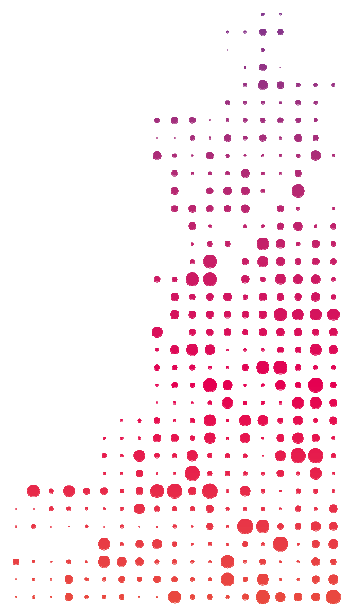
- Het uitdraaien van de leeftijdssignaleringen,
- Het uitdraaien van de pensioensignaleringen,
- Het uitdraaien van de fasesignaleringen,
- Het uitdraaien van de eindafrekeningssignaleringen,
- Het controleren van de dossiers van de medewerkers die uit dienst zijn, en
- Het inboeken van de facturen.

Facturen inboeken

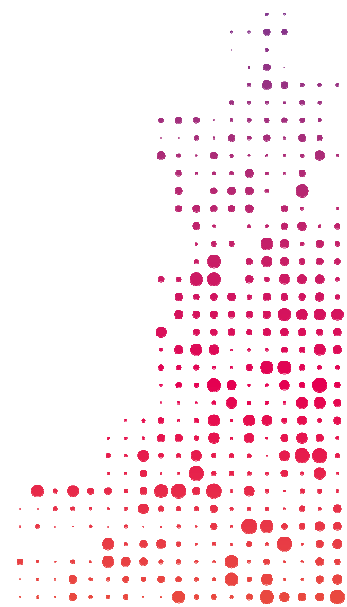
De facturen worden ingeboekt nadat akkoord is gegeven door de payroll manager. Hij doet dit op vrijdagmiddag of op zaterdagochtend. Hierbij maakt hij gebruik van de omzet- en verantwoording waar alle facturen in worden geregistreerd.

Slot

- De respondent heeft geen vragen en/of opmerkingen.
- Er worden geen afspraken gemaakt.
- Het interviewverslag wordt binnen 1 week ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Paraaf ter goedkeuring:


Administratie		
Beoordelingscriteria	Weging	Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	Ja	+
2. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenbestand.	Ja alle facturen worden in de omzet- en verantwoording gezet. Die gebruik ik ook bij het inboeken.	+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	Ja	+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	Ja ik krijg een seintje van de payroll manager als ik mag starten met inboeken.	+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	Ja ik moet inloggen in Freepack. Maar volgens mij kan iedereen facturen inboeken.	+/-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Als ik klaar ben dan wordt het wel gecontroleerd maar er kijkt niemand mee. Ik controleer eerst zelf het bedrag in Freepack met het bedrag dat op de omzet staat. Daarna geef ik aan de payroll manager en de CEO een seintje dat ik klaar ben. Zij controleren het dan ook nog een keer.	-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	Nee je moet zelf gewoon goed opletten. Als ik een verkeerd bedrag invul dan geeft het systeem dat niet aan. Maar het is me nog nooit gebeurd dat ik een fout maakte.	-
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	Nee eigenlijk niet. Ik boek de facturen meestal op vrijdagmiddag in of anders op zaterdagochtend. In ieder geval aan het einde van de week.	+/-
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	Ja ik maak gebruik van de omzet- en verantwoording. Daar staan alle facturen in geregistreerd.	+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	Ja de facturen worden ingeboekt op de datum van de factuur.	+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	Niet meer. Het gebeurde vroeger wel.	+
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	Niet door de payroll manager maar door de debiteurenbeheerder.	+
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	Ik draai na het inboeken een overzicht uit. Dit stuur ik dan door naar de debiteurenbeheerder.	+



Bijlage E: Waarneming procesactiviteiten

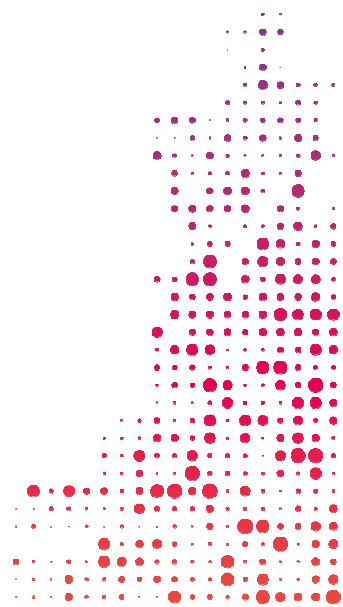
Bijlage E1: Waarneming procesactiviteiten bewaking

Bewaking		
Beoordelingscriteria		Score
1. De debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor de bewaking op de binnengekomen betalingen en de openstaande posten.	De bewaking van de binnengekomen betalingen ligt bij de debiteurenbeheerder. Naast de CEO is hij de enige die binnengekomen betalingen bewaakt. De andere debiteurenbeheerder voert wel een bewaking uit, echter aan de hand van wat de CEO doorgeeft.	+
2. Voor de bewaking van de binnengekomen betalingen is autorisatie vereist.	Er moet worden ingelogd in de bank.	+
3. De debiteurenbeheerder voert elke twee dagen een controle uit op binnengekomen betalingen.	Elke dag	+
4. Binnengekomen betalingen worden gelinkt aan de facturen op basis van het factuurnummer.	De debiteurenbeheerder heeft een eigen boekhouding in Excel gemaakt waarin hij alle binnengekomen betalingen bijhoudt. Hierin staan alle facturen opgenomen met het factuurnummer. Elke dag draait de debiteurenbeheerder een export uit van de bank, waarop alle binnengekomen betalingen staan. Deze export kopieert hij in de boekhouding. Hierdoor kunnen de binnengekomen betalingen op basis van factuurnummers aan elkaar gelinkt worden.	+
5. Alle binnengekomen betalingen worden door de debiteurenbeheerder geregistreerd in het facturenbestand.	De binnengekomen betalingen worden niet geregistreerd in het facturenbestand waar de payroll afdeling gebruik van maakt. De debiteurenbeheerder doet dit in zijn eigen boekhouding. De andere debiteurenbeheerder doet dit in het softwaresysteem.	+
6. Alle binnengekomen betalingen worden direct door de debiteurenbeheerder ingevoerd in het systeem en daarmee afgeboekt van het debiteurensaldo.	De ene debiteurenbeheerder doet dit dagelijks in zijn eigen boekhouding. De andere debiteurenbeheerder is verantwoordelijk voor het softwaresysteem. Dit gebeurt echter niet dagelijks maar eens in de zoveel tijd. Tevens is dit systeem niet glad en bevat de informatie enkele fouten.	+/-
8. Het renteverlies op openstaande posten, welke niet binnen de betalingstermijn zijn voldaan, wordt door de afdeling debiteurenbeheer berekend.	Dit heb ik niet waargenomen.	-
9. Het renteverlies wordt in de vorm van een renteboete in rekening gebracht bij de debiteur.	Niet van toepassing.	
10. Het renteverlies wordt geregistreerd en gedeeld met de directie en de business manager.	Niet van toepassing.	

Bijlage E2: Waarneming procesactiviteiten facturen

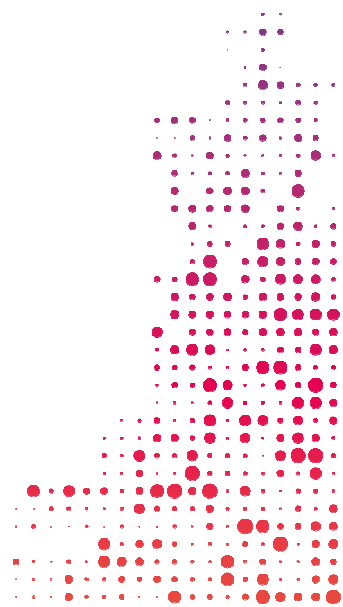
Facturen		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de facturen.	Binnen de payroll zijn 3 klantenteams. Boven elk klantenteam staat een Flex Account Consultant die verantwoordelijk is voor de finance assistants binnen dat klantenteam. De finance assistants voeren alle werkzaamheden uit met betrekking tot de urenregistratie, het verlonen en de facturatie. De payroll manager is verantwoordelijk voor de afdeling payroll in het geheel. Het is wel duidelijk dat de payroll manager eindverantwoordelijk is en dat zij min of meer controleert of ook alle facturen worden opgesteld.	+
2. De finance assistants (uitvoerende functie) stellen de facturen op in opdracht van de payroll manager.	Binnen elk klantenteam werken minimaal twee finance assistants. Elke finance assistant heeft haar eigen klanten waarvoor zij alle werkzaamheden uitvoert vanaf de urenregistratie tot aan het versturen van de facturen.	+
3. Voor het opstellen van de facturen is een procesbeschrijving opgesteld.	Er zijn op de payrollschijs wel wat documenten te vinden maar er is geen echte procesbeschrijving aanwezig.	-
4. Deze procesbeschrijving is schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Deze procesbeschrijving is bij iedere finance assistent bekend.	Iedere finance assistant weet wat zij moet doen. De werkzaamheden van een finance assistant zijn wekelijks terugkeren werkzaamheden. Omdat het vaste werkzaamheden zijn weet elke finance assistant hoe het proces begint en hoe het proces eindigt.	+
6. Eventuele wijzigingen in het opstellen van facturen worden door de payroll manager gedeeld met de finance assistants.	Niet van toepassing.	
7. Voor het opstellen van de facturen wordt gebruik gemaakt van factuurformats.	Er zijn op de payrollschijs sowieso een aantal standaard factuurformats te vinden. Voor de huidige klanten wordt gebruik gemaakt van factuurformats door wekelijks de factuur van de voorgaande week te kopiëren en leeg te halen.	+
8. De factuurformats zijn door de payroll manager opgesteld aan de hand van de factuureisen van de klant.	Tijdens een implementatiesessie is het aan de payroll manager om bij de business manager informatie op te vragen over factuur specifieke zaken. Dit zijn vragen als aan wie moet de factuur worden gericht, welk adres moet worden gehanteerd, welk emailadres moet worden gebruikt voor het versturen van de facturen, welke specifieke zaken wil de klant op de factuur terug zien (kostenplaatsen, personeelsnummers etc.) etc. Deze informatie wordt gebruikt om het klant specifieke factuurformat op te stellen.	+
9. Alle finance assistants zijn bekend met de factuureisen van de klant.	De finance assistants hebben allemaal een eigen REG met daarin informatie van hun klanten waar deze informatie in staat. Daarnaast zijn er per klant tariefensheets en inlenersbeloningssheets aanwezig, waar deze informatie ook in staat.	+

12. Het opstellen van de facturen vindt plaats op hetzelfde moment als waarop de diensten worden geleverd.	Het opstellen van de facturen gebeurt altijd op vrijdag, ongeacht de dag waarop verloond wordt. Er wordt van dinsdag tot en met donderdag verloond. Er zit dus altijd tijd tussen het verlonen en het versturen van de facturen.	-
27. Alle facturen worden door de finance assistants vastgelegd in het klantenbestand.	Dit heb ik niet waargenomen.	-
28. Alle facturen worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Binnen de payroll wordt gewerkt met de omzet- en verantwoordingsheet. In deze sheet worden alle facturen geregistreerd die worden opgesteld en/of ontvangen.	+
29. Selfbillings worden voorafgaand aan het leveren van de diensten door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	De ontvangst van de selfbillings verschilt per klant. Momenteel zijn er drie klanten waarbij gebruik wordt gemaakt van de selfbilling en hierin is een duidelijk verschil te zien. Klant X stuurt de selfbilling wekelijks op maandag en daarmee ruim voor de verloning. Klant Y stuurt de selfbilling altijd pas na de verloning, soms zit er wel een aantal weken tussen. Klant Z heeft ook geen vast moment.	+/-
30. Selfbillings worden op een vast moment door de klant verstuurd en door FINTREX ontvangen.	De ontvangst van de selfbillings verschilt per klant. Momenteel zijn er drie klanten waarbij gebruik wordt gemaakt van de selfbilling en hierin is een duidelijk verschil te zien. Klant X stuurt de selfbilling wekelijks op maandag en daarmee ruim voor de verloning. Klant Y stuurt de selfbilling altijd pas na de verloning, soms zit er wel een aantal weken tussen. Klant Z heeft ook geen vast moment.	+/-
31. De selfbillings worden door de finance assistants vastgelegd in het klantendossier.	Dit heb ik niet waargenomen. Wat wel gebeurt is dat de selfbillings in een speciale klantenmap op de payrollschijf worden opgeslagen.	+/-
32. Alle selfbillings worden door de finance assistants geregistreerd in een facturenoverzicht.	Binnen de payroll wordt gewerkt met de omzet- en verantwoordingsheet. In deze sheet worden alle facturen geregistreerd die worden opgesteld en/of ontvangen.	+
33. Alle selfbillings worden door de finance assistants gecontroleerd op inhoud en tarieven.	Er vindt geen controle plaats op de selfbilling.	-
48. Bij afwijking of onjuistheden wordt dit gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en wordt direct contact opgenomen met de debiteur.	Niet van toepassing.	



Bijlage E3: Waarneming procesactiviteiten verantwoording

Verantwoording		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de verantwoording van alle facturen.	De verantwoording van de facturen vindt plaats binnen de klantenteams. Elk klantenteam heeft hiervoor een eigen omzet- en verantwoording. De payroll manager heeft een algemene omzet- en verantwoording. Het is dus wel duidelijk dat de payroll manager uiteindelijk verantwoordelijk is voor de verantwoording van alle facturen.	+
2. De finance assistants verantwoorden de facturen in opdracht van de payroll manager.	Alle finance assistant verantwoorden hun eigen facturen. Dit is iets wat bij hun werkzaamheden hoort.	+
3. Voor de verantwoording van de facturen zijn richtlijnen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Nee er zijn geen richtlijnen opgesteld.	-
4. Deze richtlijnen zijn schriftelijk vastgelegd.	Niet van toepassing.	
5. Voor klanten waarbij de facturatie afwijkt (maandfacturatie of 4-4-5-facturatie) worden spookfacturen opgesteld om te verantwoorden.	Er worden spookfacturen opgesteld voor klanten met maandfacturatie, klanten met 4-4-5-facturatie en klanten met de selfbilling. Deze spookfacturen worden gebruikt om de verloning te verantwoorden.	+
7. De verantwoording van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee dit gebeurt niet door middel van het vierogen-principe. Iedere finance assistant doet dit zelf, uiteraard wordt wel geholpen waar nodig.	-
8. De verantwoording van de facturen wordt door de payroll manager gecontroleerd.	De payroll manager heeft een algemene omzet- en verantwoording. Daarmee wordt de verantwoording van elk klantenteam gecontroleerd.	+
9. De verantwoording wordt omgezet in een rapportage welke gedeeld wordt met de debiteurenbeheerder en de directie.	De payroll manager stelt elke vrijdag een rapportage op waarin onder andere de omzet- en verantwoording wordt opgenomen. Deze rapportage wordt gedeeld met de debiteurenbeheerder en de CEO.	+



Bijlage E4: Waarneming procesactiviteiten administratie

Administratie		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor de registratie van de facturen.	Ja zij zorgt voor dat alle facturen in de omzet- en verantwoording komen te staan. Ook zorgt zij ervoor dat de facturen worden ingeboekt in het systeem.	+
3. Het inboeken van de facturen in het systeem wordt door de finance assistants uitgevoerd in opdracht van de payroll manager.	Het inboeken van de facturen wordt uitgevoerd door 1 finance assistant. Dit gebeurt in opdracht van de payroll manager.	+
4. Het inboeken van de facturen gebeurt pas nadat alle facturen verantwoord zijn.	Ja het inboeken van de facturen gebeurt op vrijdagmiddag of in het weekend. De facturen moeten op donderdag verantwoord zijn.	+
5. Voor het inboeken van de facturen in het systeem is autorisatie vereist.	Voor het systeem is autorisatie vereist. Er moet worden ingelogd met een persoonlijke gebruikersnaam en wachtwoord. Voor het inboeken zelf is geen autorisatie benodigd binnen het systeem. Iedere finance assistant kan binnen dit menu werken en zou facturen kunnen inboeken.	+/-
6. Het inboeken van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee het inboeken van de facturen gebeurt vaak zelf vanuit huis in het weekend.	-
7. Bij het inboeken van de facturen is sprake van invoercontroles in het systeem.	Nee er zijn geen invoercontroles bij het inboeken van de facturen.	-
8. Het inboeken van de facturen gebeurt direct na de verantwoording van de facturen.	Niet direct. De verantwoording moet op donderdag al rond zijn. De facturen worden ingeboekt op vrijdagmiddag of zelfs op zaterdag.	-
9. Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van het facturenbestand.	Het inboeken van de facturen gebeurt aan de hand van de omzet- en verantwoording.	+
10. Alle facturen, inclusief selfbillings, worden ingeboekt op de factuurdatum.	Alle facturen hebben een factuurdatum die op vrijdag ligt. Soms worden de facturen ook diezelfde dag ingeboekt. Wanneer de facturen op zaterdag worden ingeboekt, zorgt de finance assistant ervoor dat hij in het systeem inlogt op de datum van vrijdag.	+
11. Spookfacturen worden niet ingeboekt.	Spookfacturen worden tegenwoordig niet meer ingeboekt. Dit gebeurde in het verleden wel.	+
12. Na het inboeken van de facturen vindt een controle plaats door de payroll manager.	De payroll manager voert geen controle uit op de ingeboekte facturen. De finance assistant voert zelf een controle uit door te controleren of het totaalbedrag aan ingeboekte facturen overeenkomt met het bedrag uit de omzet- en verantwoording.	+/-
13. Na het inboeken van de facturen draait de payroll manager een overzicht uit en deelt dit met de debiteurenbeheerder.	Dit wordt niet gedaan door de payroll manager maar door de finance assistant. Dit mailt hij door naar de debiteurenbeheerder. Tevens geeft hij een seintje aan de payroll manager en de CEO dat alle facturen zijn ingeboekt.	+

Bijlage E5: Waarneming procesactiviteiten verzending

Verzending		
Beoordelingscriteria		Score
1. De payroll manager is verantwoordelijk voor het versturen van de facturen.	Ja	+
2. De facturen worden door de finance assistants verstuurd in opdracht van de payroll manager.	De finance assistants stellen voor elk van hun eigen klanten zelf de facturen op. Ook dit is iets wat bij hun vaste werkzaamheden hoort. Doordat de payroll manager eindverantwoordelijk is, kan wel gezegd worden dat de facturen worden opgesteld in opdracht van. Het is niet zo dat er vanuit de payroll manager een seintje wordt gegeven.	+
3. Voor het versturen van de facturen zijn procesbeschrijvingen opgesteld door de debiteurenbeheerder.	Er is een checklist aanwezig met punten waarop de finance assistant een controle moet uitvoeren. Een echte procesbeschrijving is er niet.	+/-
4. Deze procesbeschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd.	De checklist is terug te vinden op de payrollschijf.	+
5. Deze procesbeschrijvingen zijn bij iedere finance assistant bekend.	De finance assistants zijn bekend met de checklist. De payroll manager wijst de finance assistants af en toe nog wel op de checklist.	+
6. De payroll manager controleert alle facturen op juistheid van informatie zoals de NAW-gegevens van de debiteur, de factuurdatum, de betalingstermijn en het factuurnummer op de factuur, alvorens de facturen verstuurd mogen worden.	Er wordt geen controle uitgevoerd op de informatie op de factuur.	-
7. De facturen worden verstuurd na akkoord van de payroll manager.	De facturen worden verstuurd nadat de omzet- en verantwoording klopt. Het is niet perse zo dat de payroll manager akkoord geeft en daarmee een seintje geeft dat de facturen verstuurd mogen worden.	+/-
8. Het verzenden van de facturen gebeurt door middel van het vierogen-principe.	Nee	-
9. De payroll manager voert een controle uit op de verzonden facturen.	Alle finance assistants nemen de payroll manager mee in de BCC van de mail. Op die manier wordt gecontroleerd of alle facturen ook daadwerkelijk verstuurd zijn, of de facturen naar het juiste adres verstuurd zijn, of de juiste factuur is bijgevoegd etc.	+
10. Het bewijs van verzending van de facturen wordt vastgelegd in het klantenbestand.	Dit heb ik niet waargenomen.	-
11. Er is sprake van zekerheid dat de verzonden facturen door de klant zijn ontvangen.	Bij sommige klanten is sprake van een automatisch ontvangstbewijs. Bij deze klanten weet je dus wel dat de facturen ontvangen zijn, maar dit is bij lang niet alle klanten het geval.	+/-
12. Alle verzonden facturen worden geregistreerd in een overzicht.	In de omzet- en verantwoording. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen selfbillings, spookfacturen en echte facturen. Daardoor is duidelijk te zien welke facturen ook daadwerkelijk verzonden zijn.	+
13. Na het versturen van de facturen wordt dit overzicht gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer.	Dit is onderdeel van de rapportage van de payroll manager.	+

Bijlage E6: Waarneming procesactiviteiten retourzendingen

Retourzendingen		
Beoordelingscriteria		Score
1. Retourzendingen worden door de ontvanger geregistreerd in een overzicht met retour gezonden facturen.	Ja er is een sheet met retourzendingen aanwezig. De meeste retourzendingen komen binnen bij de payroll manager en anders bij de Flex Account Consultants.	+
2. Retourzendingen worden direct gedeeld met de debiteurenbeheerder.	Het delen van retourzendingen gebeurt in ieder geval elke vrijdag maar ik heb niet waargenomen dat wanneer een retourzending binnenkomt dit direct met de debiteurenbeheerder wordt gedeeld.	-
3. Het overzicht van retour gezonden facturen wordt wekelijks gedeeld met de afdeling debiteurenbeheer en de directie.	Ja dit gebeurt iedere vrijdag. Hiervoor is de Flex Account Consultant verantwoordelijk.	+
4. Retourzendingen worden binnen 24 uur gecontroleerd op de reden van retourzending.	Er wordt vrijwel direct gekeken of de retourzending terecht is of niet. Maar wanneer de retourzending terecht is wordt niet direct actie ondernomen.	-
5. Bij een onterechte retourzending wordt de factuur opnieuw ingediend, waarbij de oorspronkelijke factuurdatum wordt gehanteerd.	Ja dezelfde factuur wordt dan opnieuw gestuurd.	+
6. Bij een terechte retourzending wordt een nieuwe factuur opgesteld door de finance assistant.	Er worden geen nieuwe facturen opgesteld. Fouten worden hersteld door deze te corrigeren op een volgende factuur. Op de volgende factuur wordt het foutieve dan in de min getrokken en wordt het juiste toegevoegd.	+
7. Voordat de nieuwe factuur verstuurd wordt, wordt deze door de payroll manager gecontroleerd.	Niet van toepassing.	
8. De betalingstermijn van de nieuwe factuur gaat in op de datum waarop de nieuwe factuur is verstuurd.	Niet van toepassing.	
9. De nieuwe factuur wordt door de finance assistant geregistreerd in het klantendossier.	Niet van toepassing.	
10. De nieuwe factuur wordt door de payroll manager aangepast in het systeem.	Niet van toepassing.	
11. Deze aanpassing wordt door de debiteurenbeheerder gecontroleerd.	Niet van toepassing.	
12. Retourzendingen worden door de payroll manager en/of de debiteurenbeheerder bijgehouden en geëvalueerd.	Het bijhouden en evalueren van retourzendingen valt onder de verantwoordelijkheid van 1 van de Flex Account Consultants. Zij houdt de lijst met retourzendingen bij en zorgt ervoor dat acties worden ondernomen.	+
13. Bij het regelmatig ontvangen van retourzendingen voert de debiteurenbeheerder een verandering door in de facturatie om retourzendingen te voorkomen.	Dit heb ik niet waargenomen.	-



Bijlage F: Documenten

Bijlage F1: Betalingsvoorwaarden



Artikel 8. Betaling

- 8.1 Tenzij anders overeengekomen, dient betaling ter zake van al hetgeen de Opdrachtgever aan FINTREX verschuldigd is geworden, binnen 14 dagen na (deel)factuurdatum op een door FINTREX aan te geven wijze, in de valuta waarin is gefactureerd, door de Opdrachtgever te zijn voldaan. De valutadatum op het bankafschrift is bepalend en wordt aangemerkt als betalingsdag.
- 8.2 Uitsluitend betaling aan FINTREX of aan een door FINTREX uitdrukkelijk schriftelijk aangewezen derde werken bevrijdend. Betalingen door de Opdrachtgever aan Medewerkers – onder welke titel dan ook – of het verstrekken van voorschotten aan Medewerkers zijn onverbindend tegenover FINTREX en kunnen nimmer grond opleveren voor verrekening of afbetaling uit welke hoofde dan ook.
- 8.3 FINTREX is gerechtigd om periodiek te factureren.
- 8.4 Indien de Opdrachtgever bezwaren heeft tegen de ontvangen factuur, dan dient de Opdrachtgever deze bezwaren binnen 8 werkdagen na dagtekening van de factuur schriftelijk aan FINTREX kenbaar te maken, bij gebreke waarvan de juistheid van de factuur komt vast te staan.
- 8.5 De Opdrachtgever is nimmer gerechtigd haar verplichtingen jegens FINTREX op te schorten en/of te verrekenen met een eigen vordering op FINTREX. Bezwaren tegen de hoogte van een factuur of ter zake de geleverde Diensten geven de Opdrachtgever aldus nimmer de bevoegdheid de betaling op te schorten dan wel te verrekenen.
- 8.6 Indien de Opdrachtgever de factuur niet binnen de betalingstermijn voldoet, is de Opdrachtgever van rechtswege in verzuim, zonder dat een voorafgaande ingebrekestelling daartoe is vereist. De Opdrachtgever is over hetgeen zij alsdan verschuldigd is vanaf de verzuimdatum een contractuele rente verschuldigd van 1% per maand of een gedeelte van een maand, tenzij de wettelijke (handels)rente hoger is, in welk geval de wettelijke (handels)rente geldt. De rente over het opeisbare bedrag zal worden berekend vanaf het moment dat de Opdrachtgever in verzuim is tot het moment van voldoening van het volledig verschuldigde bedrag.
- 8.7 Alle kosten, zowel gerechtelijke als buitengerechtelijke, welke FINTREX moet maken ter effectuering van haar rechten, komen geheel voor rekening van de Opdrachtgever. De vergoeding voor buitengerechtelijke kosten wordt gefixeerd op 15% van de verschuldigde hoofdsom inclusief BTW en rente met een minimum van € 230,- per vordering, tenzij FINTREX aantoonbaar meer kosten heeft gemaakt, in welk geval de Opdrachtgever de daadwerkelijk gemaakte kosten is verschuldigd. Deze vergoeding zal steeds, zodra de Opdrachtgever in verzuim is, door de Opdrachtgever verschuldigd zijn en zonder enig nader bewijs in rekening worden gebracht.
- 8.8 Indien FINTREX schade leidt als gevolg van de weigerachtige betaling door de Opdrachtgever, in welke vorm dan ook, is de Opdrachtgever aansprakelijk voor deze schade.
- 8.9 Betalingen van de Opdrachtgever strekken allereerst in mindering op de verschuldigde kosten en rente (in deze volgorde) en vervolgens in mindering op de hoofdsommen en lopende rente, waarbij oudere vorderingen voor de nieuwe gaan. FINTREX kan, zonder daardoor in verzuim te komen, een aanbod tot betaling weigeren, indien de Opdrachtgever een andere volgorde voor de toerekening van de betaling aanwijst. FINTREX kan volledige aflossing van de hoofdsom weigeren, indien daarbij niet eveneens de opengevallen en lopende rente en incassokosten worden voldaan.

FINTREX Groep B.V.

Aert van Nesstraat 45
3012 CA Rotterdam

T 088- 346 87 39

E contact@fintrex.nl

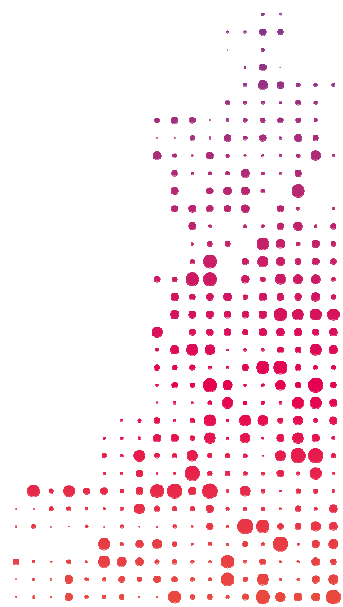
IBAN NL41RABO0153924543

KVK 60582073

FINTREX-GROEP.NL



- 8.10 Indien het FINTREX wenselijk voorkomt en in ieder geval als de Opdrachtgever in gebreke is met enige betalingsverplichting uit welke hoofde dan ook, is FINTREX gerechtigd na het aangaan van een Overeenkomst in afwijking van de overeengekomen betalingsregeling, betaling vooraf te verlangen danwel een zekerheidstelling voor de betalingsverplichtingen van de Opdrachtgever. De Opdrachtgever dient op eerste verzoek van FINTREX daaraan gehoor te geven.
- 8.11 Indien de Overeenkomst met meer dan één Opdrachtgever is gesloten, zijn alle Opdrachtgevers hoofdelijk gehouden tot nakoming van de betalingsverplichtingen uit hoofde van de Overeenkomst (ongeacht de tenaamstelling van de factuur).
- 8.12 FINTREX is te allen tijde gerechtigd de Opdrachtgever om een vooruitbetaling te verzoeken ofwel de Opdrachtgever te verplichten, indien FINTREX de door haar te leveren Diensten wenst af te dekken bij een door haar te bepalen kredietverzekeraar, mee te werken aan een kredietbeoordeling.
- 8.13 Indien de Opdrachtgever artikel 8.1 niet naleeft dan wel geen gevolg geeft aan een verzoek van FINTREX als bedoeld in artikel 8.12 dan wel weigert mee te werken aan een kredietbeoordeling of als geen positieve kredietbeoordeling wordt afgegeven, is FINTREX gemachtigd:
- a. om de Overeenkomst met de Opdrachtgever geheel of gedeeltelijk te ontbinden zonder dat hiertoe een ingebrekestelling is vereist. In dat geval is de Opdrachtgever, wanneer FINTREX hiertoe kosten maakt of op enigerlei wijze schade lijdt als gevolg van de niet-betaling door de Opdrachtgever, aansprakelijk voor de schade en kosten en dient zij deze te vergoeden; of
 - b. haar verplichtingen jegens de Opdrachtgever uit hoofde van de Overeenkomst geheel of gedeeltelijk op te schorten.
- 8.14 FINTREX is in het geval van ontbinding dan wel opzegging dan wel opschorting van de Overeenkomst nimmer gehouden tot enige vorm van schadevergoeding aan de Opdrachtgever, tenzij er feiten en omstandigheden aan de ontbinding, opzegging of opschorting ten grondslag liggen die aan FINTREX toe te rekenen zijn. Indien FINTREX ervoor kiest haar verplichtingen jegens de Opdrachtgever geheel of gedeeltelijk op te schorten, zijn de bepalingen van artikel 6 op Partijen van toepassing.
- 8.15 Indien FINTREX in een gerechtelijke procedure tegen de Opdrachtgever in het gelijk wordt gesteld, komen alle kosten die zij in verband met deze procedure heeft moeten maken voor rekening van de Opdrachtgever.



Bijlage F2: Factuurformat



Bedrijf
t.a.v. XXX
Toevoeging
XXXX XX
Plaats

Factuurnummer: XX
Factuurdatum: 20-jan-17
Vervaldatum: 19-feb-17

Periode: Week 02 - 2017
Inzake: Uitzending
Kostenplaats: t.l.v. 9159 – Service Center

Beste partner,

Bij deze wil ik u verzoeken om onderstaande bedragen voor bovenstaande vervaldatum over te maken op de daarbij vermelde rekeningnummers o.v.v. het bovenstaande factuurnummer.

Tot. Incl. 21% BTW: € 0,00

25 % G-rek. : € 0,00 > Storten op Rabobank G-rekening: NL19 RABO 0991 2076 96
Restant: € 0,00 > Storten op Rabobank rekening: NL41 RABO 0153 9245 43

Specificatie van het subtotaal kunt u vinden op bijgevoegde specificatie(s) van uren en looncomponenten.
Graag verwijs ik tevens naar onze algemene voorwaarden.

Bedankt voor de samenwerking en wij zien graag uw betaling tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Lisette de Bus
Payroll Manager
FINTREX BV

FINTREX
Aert van Nesstraat 34
3012 CA Rotterdam
KVK 24339774
BTW NL8189.42.253.B01

BETAALGEGEVENS:
IBAN NL41 RABO 0153 9245 43
T.N.V. FINTREX BV te Rotterdam

Bijlage F3: Inlogscherms softwaresysteem

fpsu2017

WMENU000 - FINTREX - 13-10-2017

freepack 
software

Datum

Gebruiker

Wachtwoord

Bijlage F4: Scherm facturen inboeken softwaresysteem

WFI242 FINTREX Verkoopfacturen 08-12-2017

Debitur Aegon

Factuurnummer	Boekingsdatum	Factuurdatum	Referentie	Omschrijving
89324	08-12-2017			

Factuurbedrag	BTW	BTW div	BTW hoog	BTW laag	Korting

Rek.nr.	Kostenpl.	Bedrag	Omschrijving

Geboekt Te Boeken

Administratiernr.: 1 Release: 17.14

Bijlage F5: Retourzendingenlijst

Datum ontvangen	Door	Inlener	Afzender	Mail onderwerp	Factuur nr.	Factuur datum	Periode	Reden retourzending	Oplossing	Opmerking	Terecht retour?	Actie uitgezet bij	Actie uitgezet op	Reactie klant	Status
1-jun-2017	XX	XXX	XXX	FACTUUR 7200030835 met ref. 85794.01	85794.01		1704 - 1704	Kostenplaatsen op de nota niet correct	De drie flexkrachten hebben allen een andere kostenplaats	Volgens Ad zou controle uren ook betaling betekenen maar betaling is niet binnen	JA	FAC	29-jun-2017	Splitsen	DONE
1-jun-2017	XX	XXX	XXX		86171.03		1705 - 1708	Kostenplaatsen op de nota niet correct	Opnieuw ingediend	Gewijzigde kostenplaats				Opnieuw ingediend	DONE
1-jun-2017	XX	XXX	XXX	Nota februari 2017 > 86177	86177		1705 - 1708	Afgekeurd door de budgethouder	Opnieuw ingediend						DONE
1-jun-2017	XX	XXX	XXX		86175		1705 - 1708	Niet bekend	Opnieuw ingediend						DONE
1-jun-2017	XX	XXX	XXX		86173.03		1705 - 1708	Niet bekend	Opnieuw ingediend						DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87112.07	12-mei-2017	1718	Onjuist TF	Opnieuw indienen		NEE		7-jun-2017	GEEN	DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87177.02	19-mei-2017	1719	Onjuist TF	Opnieuw indienen	Trainingstarief gehanteerd, dat is juist.	NEE	FA	14-jun-2017	GEEN	DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87112.02	12-mei-2017	1718	Onjuist TF	Opnieuw indienen	Trainingstarief gehanteerd, dat is juist.	NEE	FA	14-jun-2017	GEEN	DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87112.14	12-mei-2017	1718	Onjuist TF	Opnieuw indienen	Trainingstarief gehanteerd, dat is juist.	NEE	FA	14-jun-2017	GEEN	DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87112.04	12-mei-2017	1718	Onjuist T	Opnieuw indienen	Trainingstarief gehanteerd, dat is juist.	NEE	FA	14-jun-2017	GEEN	DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87177.01	19-mei-2017	1719	Onjuist TF	Opnieuw indienen	Trainingstarief gehanteerd, dat is juist.	NEE	FA	14-jun-2017	GEEN	DONE
7-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87174.07	19-mei-2017	1719	Geen contract met medewerker	Opnieuw indienen	Werkzaam én een werkopdracht.	NEE	Lydia	14-jun-2017	GEEN	DONE

8-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87174.15	19-mei- 2017	1719	Onjuist TF	Opnieuw indienen	Trainingstarief gehandeerd, dat is juist.	NEE	FA	14-jun- 2017	GEEN	DONE
9-jun-2017	XX	XXX	XXX	FW: Nota mei 2017 > 87329	87329	2-jun- 2017	1718 t/m 1721	Vragen ivm CC	Opnieuw indienen voor de zekerheid	Lijkt alsof het mail adres mogelijk niet goed is gegaan	NEE	FAC	14-jun- 2017	GEEN	DONE
12-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87316.04	2-jun- 2017	1721	Onjuist bestelnummer	Opnieuw indienen	Bestelnummer aanpassen	JA	FA	14-jun- 2017	GEEN	DONE
13-jun-2017	XX	XXX	XXX	Deb actie > 1 factuur overgeslagen / factuur onjuist verzonden	85891	10-feb- 2017	1723	Voorblad niet meegestuurd	Opnieuw indienen	Correcte factuur gestuurd	JA	PM	13-jun- 2017	GEEN	DONE
14-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87313.01	2-jun- 2017	1721	Totaalbedrag onjuist	Opnieuw indienen	Is reeds opnieuw ingediend	JA	FA	14-jun- 2017	GEEN	DONE
20-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retour van factuur 87329.04	87329.04	2-jun- 2017	1718 t/m 1721	Kostenplaats onjuist	Kostenplaats aanpassen en opnieuw indienen	Verkeerd aan ons doorgegeven	JA	FAC	20-jun- 2017		DONE
21-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87394.03	9-jun- 2017	1722	Onjuist bestelnummer	Opnieuw indienen	In WO staat 7002058339 en op verzoek hanteren wij dit ook. In retourzending geven ze 7002057674 aan	NEE	FAC	21-jun- 2017	LOPEND	DONE
21-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87177.04	19-mei- 2017	1719	Onjuist bestelnummer	Opnieuw indienen	In WO staat 7002058339 en op verzoek hanteren wij dit ook. In retourzending geven ze 7002057674 aan	NEE	FAC	21-jun- 2017	LOPEND	DONE
21-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	87241.04	26-mei- 2017	1720	Onjuist bestelnummer	Opnieuw indienen	In WO staat 7002058339 en op verzoek hanteren wij dit ook. In retourzending geven ze 7002057674 aan	NEE	FAC	21-jun- 2017	LOPEND	DONE
23-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	86824.27	21-apr- 2017	1715	Debetfactuur niet bekend	Originele factuur nr. toevoegen en opnieuw indienen	Uitgezet > waarschijnlijk dubbel betaald	JA	FA	23-jun- 2017	GEEN	Lopend
23-jun-2017	XX	XXX	XXX	Retourzending factuur cred. nr : 1116379	86727.13	14-apr- 2017	1714	Debetfactuur niet bekend	Originele factuur nr. toevoegen en opnieuw indienen	Uitgezet > waarschijnlijk dubbel betaald	JA	FA	23-jun- 2017	GEEN	Lopend

Bijlage G: Uitwerking risicoanalyse

Bijlage G1: Bruto-risico inventarisatie

Risico 1: Het leveren aan niet-kredietwaardige klanten

Doordat de kredietwaardigheid van nieuwe klanten niet wordt getoetst, kan het gebeuren dat FINTREX in zee gaat met een niet-kredietwaardige klant. Het gevolg hiervan is dat de betaling uitblijft en dat FINTREX levert zonder tegenprestatie. Ook het niet toetsen van de kredietwaardigheid van huidige klanten en het niet gebruikmaken van doorlopende bewaking kan ervoor zorgen dat FINTREX levert aan niet-kredietwaardige klanten. Dat een klant voorheen de facturen altijd heeft betaald wil niet zeggen dat dit zo blijft. De klant kan zomaar ineens in de problemen komen waardoor de betaling uitblijft. Zonder het gebruik van doorlopende bewaking van het debiteurenbeheer, zijn deze eventuele problemen bij FINTREX niet bekend.

Kans van optreden

De kans dat FINTREX levert aan een niet-kredietwaardige klant wordt geschat op mogelijk (25-50%). Uit onderzoek blijkt dat de kans op wanbetaling in de uitzendbranche binnen nu en 1 jaar geschat wordt op ongeveer 25% (Graydon, 2017).

Gevolg

Omdat de grootte van de te leveren diensten verschillend is per klant en per periode, is het gevolg niet specifiek in euro's uit te drukken. Wanneer een factuur van een paar honderd tot duizend euro niet betaald wordt zal het gevolg klein zijn, echter wanneer een factuur van een paar ton of zelfs een miljoen niet betaald wordt, kunnen de gevolgen catastrofaal zijn. Omdat de factuurbedragen wekelijks gemiddeld rond de € 20.000,- liggen, wordt het gevolg geschat op gemiddeld.

Risicoreactie

Beheersen of overdragen.

Interne beheersmaatregelen

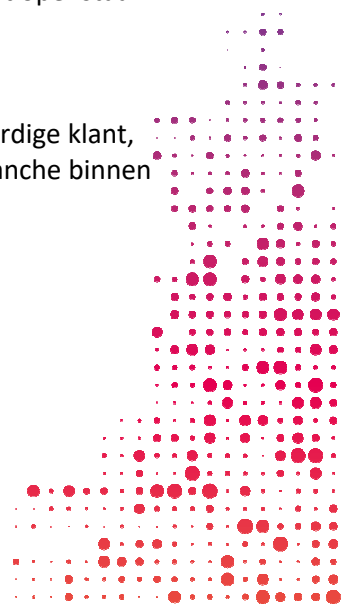
- Het toetsen van kredietwaardigheid voor nieuwe klanten door de debiteurenbeheerder;
- Het gebruik maken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
- Het verzekeren van het debiteurenrisico.

Risico 2: Het niet betalen door een debiteur – oninbare vorderingen

Ondanks dat een debiteur voorheen altijd betaalde en/of een goede kredietwaardigheid scoorde, kan het voorkomen dat een debiteur, om wat voor reden dan ook, niet meer betaald. De vordering blijft openstaan en moet worden afgeboekt als dubieuze debiteur.

Kans van optreden

De kans dat een debiteur niet meer betaald wordt, net als het leveren aan een niet-kredietwaardige klant, geschat op mogelijk (25-50%). Uit onderzoek blijkt dat de kans op wanbetaling in de uitzendbranche binnen 1 jaar geschat wordt op ongeveer 25% (Graydon, 2017).



Gevolg

Omdat de grootte van de te leveren diensten verschillend is per klant en per periode, is het gevolg niet specifiek in euro's uit te drukken. Wanneer een factuur van een paar honderd tot duizend euro niet betaald wordt zal het gevolg klein zijn, echter wanneer een factuur van een paar ton of zelfs een miljoen niet betaald wordt, kunnen de gevolgen catastrofaal zijn. Omdat de factuurbedragen wekelijks gemiddeld rond de € 20.000,- liggen, wordt het gevolg geschat op gemiddeld.

Risicoreactie

Beheersen of overdragen.

Interne beheersmaatregelen

- Het instellen van kredietlimieten (door de debiteurenbeheerder) om de schade te beperken;
- Het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
- Het verzekeren van het debiteurenrisico;
- Het gebruikmaken van factoring.

Risico 3: Het beschikken over te weinig liquide middelen – niet kunnen voldoen van eigen schulden

Het uitblijven van betaling door debiteuren kan ervoor zorgen dat FINTREX over te weinig liquide middelen beschikt om de eigen schulden te voldoen, wat kan leiden tot faillissement.

Kans van optreden

In de 15 jaar dat FINTREX bestaat is het nog niet 1 keer voorgekomen dat FINTREX de eigen schulden niet kon voldoen door het uitblijven van betalingen door debiteuren. De liquiditeit van FINTREX is de afgelopen 3 jaar positief geweest. Zo was de liquiditeit eind 2014 1,28, eind 2015 1,34 en eind 2016 1,25. Dit laat zien dat FINTREX in staat is om de verplichtingen op korte termijn te voldoen. De kans dat FINTREX dit niet meer kan wordt daarom geschat op minder dan 10%.

Gevolg

Het gevolg van het niet kunnen voldoen van de eigen schulden, kan leiden tot faillissement. Het gevolg wordt daarom geschat op catastrofaal.

Risicoreactie

Vermijden.

Interne beheersmaatregelen

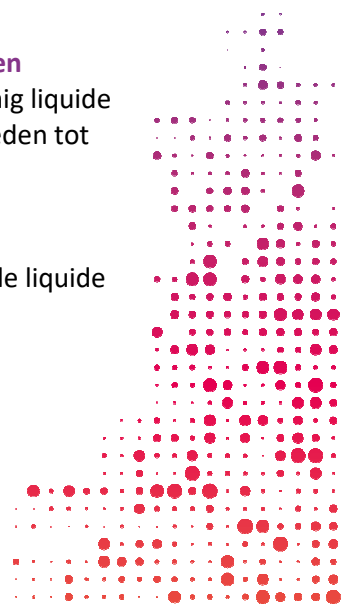
- Het toetsen van kredietwaardigheid door de debiteurenbeheerder;
- Het instellen van kredietlimieten door de debiteurenbeheerder;
- Het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
- Het opbouwen van voorzieningen.

Risico 4: Het beschikken over te weinig liquide middelen – niet kunnen doen van investeringen

Het uitblijven van betalingen door debiteuren kan er ook voor zorgen dat FINTREX over te weinig liquide middelen beschikt om te kunnen investeren. Hierdoor wordt FINTREX beperkt in de mogelijkheden tot groei en/of verbetering.

Kans van optreden

Uit onderzoek blijkt dat FINTREX een goede cashflow heeft en daarmee beschikt over voldoende liquide middelen. Daarom wordt de kans van optreden voor dit risico geschat op minder dan 10%.



Gevolg

Het gevolg van het niet kunnen doen van investeringen kan zijn dat FINTREX niet kan groeien en/of verbeteren. Hierdoor kan het zijn dat FINTREX op lange termijn niet meer kan voldoen aan de vraag en dat klanten sneller kiezen voor de concurrent. Dit leidt uiteindelijk tot een verlies aan winstmarge. De gevolgen hiervan zijn niet direct catastrofaal maar kunnen op lange termijn wel groot zijn.

Risicoreactie

Vermijden.

Interne beheersmaatregelen

- Het toetsen van kredietwaardigheid door de debiteurenbeheerder;
- Het instellen van kredietlimieten door de debiteurenbeheerder;
- Het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
- Het opbouwen van voorzieningen.

Risico 5: Het beschikken over te weinig liquide middelen – het moeten aantrekken van vreemd vermogen

Wanneer niet geïnvesteerd kan worden door het uitblijven van betalingen van een debiteur, kan ervoor gekozen worden om vreemd vermogen aan te trekken bij de bank. Dit brengt extra kosten met zich mee in de vorm van rente maar brengt ook een extra schuld met zich mee op de creditzijde.

Kans van optreden

Tijdens het onderzoek is gebleken dat FINTREX in de afgelopen 15 jaar slechts één keer kort vreemd vermogen heeft moeten aantrekken bij de bank omdat zij zelf te weinig liquide middelen ter beschikking had. Dit laat zien dat de kans van optreden voor dit risico erg laag is. Er kan gezegd worden dat dit zelden zal voorkomen.

Gevolg

Het gevolg is dat FINTREX een extra kortlopende schuld op de balans heeft staan. Maar daarnaast brengt het aantrekken van vreemd vermogen ook extra kosten met zich mee in de vorm van rente.

Risicoreactie

Accepteren.

Interne beheersmaatregelen

- Het toetsen van kredietwaardigheid door de debiteurenbeheerder;
- Het instellen van kredietlimieten door de debiteurenbeheerder;
- Het gebruikmaken van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand;
- Het opbouwen van voorzieningen.

Risico 6: Grote debiteurenpositie

Door het hanteren van lange betalingstermijnen en het niet direct factureren van de gemaakte kosten kan de debiteurenpositie erg hoog zijn.

Kans van optreden

Omdat FINTREX veel klanten heeft met een betalingstermijn van 30 of zelfs 45 dagen betekent dit dat FINTREX haar klanten financiert. Daarnaast heeft FINTREX een aantal grote klanten waarbij niet wekelijks maar maandelijks wordt gefactureerd. De kans dat FINTREX een grote debiteurenpositie heeft is daarom bijna zeker.



Gevolg

In 2016 heeft FINTREX in totaal ruim € 32 miljoen gefactureerd aan haar klanten. Dit bedrag staat gemiddeld 93 dagen open wat betekent dat FINTREX een debiteurenpositie heeft van gemiddeld € 8,2 miljoen. Ruim 25% van de omzet staat continu open. Dit kan leiden tot hoge financieringskosten.

Risicoreactie

Beheersen of overdragen.

Interne beheersmaatregelen

- Het instellen van kredietlimieten;
- Het verlenen van korting bij snelle betaling;
- Het verkorten van de betalingstermijn;
- Het direct factureren van kosten;
- Periodieke controle op ouderdom van openstaande debiteurenposten;
- Het uitbesteden van het debiteurenbeheer.

Risico 7: Te laat betalen door een debiteur

Ondanks dat een betalingstermijn wordt afgesproken komt het voor dat debiteuren toch te laat betalen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat het acceptatieproces aan de klant lang duurt omdat het hoofdkantoor gevestigd is in het buitenland of dat een factuur ergens blijft hangen.

Kans van optreden

Uit de jaarrekening van FINTREX over 2016 blijkt dat de gemiddelde betalingstermijn 93 dagen bedroeg. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het bijna zeker is dat debiteuren van FINTREX gemiddeld veel te laat betalen.

Gevolg

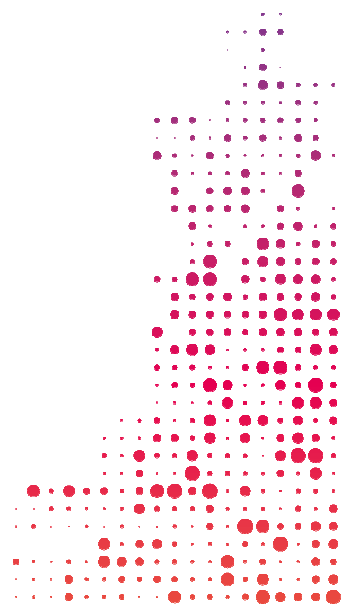
Zolang FINTREX niet over het geld beschikt, kan ook geen geld worden verdiend met dit geld. Wanneer FINTREX direct de betaling zou ontvangen kan het geld tegen rente op de bank worden gezet. Ondanks dat deze rentes laag zijn, loopt FINTREX dit geld toch mis. Daarnaast kan het leiden tot hoge financieringskosten. Omdat veel debiteuren een lange betalingstermijn hebben en de gemiddelde betalingstermijn ruim 3 maanden is, gaat het om veel geld. Het gevolg wordt daarom geschat op groot.

Risicoreactie

Beheersen of overdragen.

Interne beheersmaatregelen

- Het verlenen van korting bij snelle betaling;
- Het verkorten van de betalingstermijn;
- Het uitbesteden van het debiteurenbeheer;
- Strakkere controles op openstaande posten.



Risico 8: Het hanteren van onjuiste tarieven

Het hanteren van onjuiste tarieven kan verschillende oorzaken hebben. Zo is geen sprake van hash-totals in het systeem waardoor tarieven ongemerkt kunnen worden aangepast. Maar zo kan het ook voorkomen dat er miscommunicatie bestaat tussen FINTREX en de klant. Een andere oorzaak voor het hanteren van onjuiste tarieven is het gebruik van Excel om tarieven te berekenen.

Kans van optreden

De kans dat onjuiste tarieven worden gehanteerd is niet heel groot, echter tijdens het onderzoek is gebleken dat het wel degelijk voor komt. Daarmee is de kans op het hanteren van onjuiste tarieven mogelijk.

Gevolg

Het gevolg is dat foutief gefactureerd wordt. Wanneer te hoge tarieven worden gefactureerd zal de klant de factuur afkeuren, wat zorgt voor vertraging in de betaling. Wanneer te lage tarieven worden gefactureerd, kan dit in een later stadium gecorrigeerd worden waardoor de klant alsnog juist gefactureerd wordt.

Risicoreactie

Accepteren.

Interne beheersmaatregelen

- Het invoeren van hash-totals in het softwaresysteem;
- Het invoeren van autorisatie;
- Het gebruik van het geautomatiseerd systeem om tarieven te berekenen.

Risico 9: Het opzettelijk of onopzettelijk maken van fouten door het ontbreken van procesbeschrijvingen

Tijdens het onderzoek is gebleken dat FINTREX niet beschikt over een AO handboek en niet beschikt over procesbeschrijvingen. Door het ontbreken hiervan kunnen fouten tijdens het proces makkelijk gemaakt worden.

Kans van optreden

De kans dat fouten opzettelijk of onopzettelijk worden gemaakt tijdens de uitvoering van processen is waarschijnlijk. Door het ontbreken van procesbeschrijvingen wordt de kans dat dit gebeurt groter dan wanneer wel procesbeschrijvingen aanwezig zijn. Tijdens onderzoek is gebleken dat bepaalde activiteiten door verschillende medewerkers op andere wijze worden uitgevoerd.

Gevolg

Het ontbreken van procesbeschrijvingen geeft medewerkers de ruimte om procesactiviteiten uit te voeren op eigen wijze. Daarnaast kan onduidelijkheid ontstaan over de werkwijze van bepaalde processen. Het gevolg hiervan is dat de betrouwbaarheid van informatie niet gegarandeerd kan worden.

Risicoreactie

Beheersen en accepteren.

Interne beheersmaatregelen

- Het opstellen van een AO handboek met procesbeschrijvingen door de directie of een onafhankelijke partij;
- Het uitvoeren van audits;
- Medewerkers bewust maken van bestuurlijke informatievoorziening.



Risico 10: Het opzettelijk of onopzettelijk maken van fouten door het ontbreken van het vierogen-principe

Het verantwoorden van de facturen, het inboeken van de facturen en het versturen van de facturen gebeurt niet doormiddel van het vierogen-principe. Dit brengt het risico met zich mee dat binnen één van deze processen opzettelijk dan wel onopzettelijk fouten worden gemaakt.

Kans van optreden

Het is mogelijk dat fouten worden gemaakt in bovenstaande processen door het ontbreken van het vierogen-principe. Bij het verantwoorden van de facturen kunnen typefouten worden gemaakt of kunnen bedragen opzettelijk veranderd worden. Dit is wel deels beheerst door een algemene controle op de omzet- en verantwoording, echter is geen sprake van het vierogen-principe waardoor de kans aanwezig is. Ook bij het inboeken van de facturen kunnen fouten worden gemaakt zoals het inboeken op een onjuiste debiteur of het inboeken van een te laag factuurbedrag. Ondanks dat het inboeken gecontroleerd wordt, blijft de kans aanwezig dat fouten worden gemaakt.

Gevolg

Het gevolg is dat de betrouwbaarheid van informatie niet kan worden gegarandeerd.

Risicoreactie

Accepteren en beheersen.

Interne beheersmaatregelen

- Het invoeren van het vierogen-principe.

Risico 11: Invoerfouten door het gebrek aan invoercontroles

Binnen het softwaresysteem waar FINTREX mee werkt is geen sprake van invoercontroles. Zo kunnen makkelijk fouten worden gemaakt bij het invoeren van tarieven en het inboeken van de facturen.

Kans van optreden

De kans van optreden wordt geschat tussen de 25 en 50%. Het is mogelijk dat men fouten maakt bij het invoeren van belangrijke informatie in het systeem. Het is namelijk vrij gemakkelijk om een typefout te maken zonder dat men dit doorheeft.

Gevolg

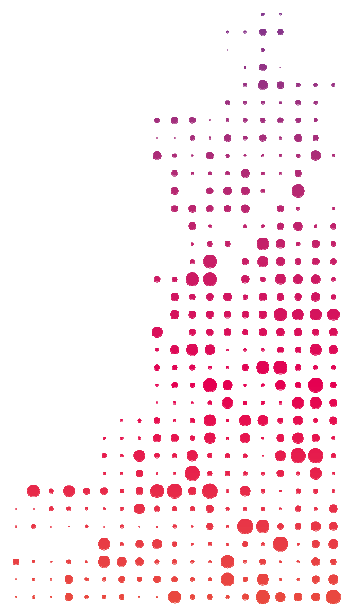
Voor de betalingen en daarmee de liquiditeit heeft het ontbreken van invoercontroles weinig gevolgen. Wel kan het gevolgen hebben voor de besluitvorming omdat de betrouwbaarheid van informatie niet wordt gegarandeerd.

Risicoreactie

Accepteren en beheersen.

Interne beheersmaatregelen

- Het invoeren van invoercontroles in het softwaresysteem;
- Het invoeren van het vierogen-principe;
- Het invoeren van extra controles.



Risico 12: Medewerkers met te ruime bevoegdheden door het gebrek aan functiescheiding

Wanneer medewerkers meerdere activiteiten uitvoeren binnen een proces, ontbreekt het gebrek aan functiescheiding. Dit betekent dat de controle en de verantwoordelijkheden worden verzwakt.

Kans van optreden

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de functiescheiding ontbreekt. Zowel het opstellen van de facturen, als het versturen van de facturen en het uitvoeren van de verloning gebeurt door dezelfde medewerkers.

Gevolg

Door het ontbreken van de functiescheiding hebben medewerkers een te grote verantwoordelijkheid binnen het gehele proces. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de informatie niet kan worden gegarandeerd.

Risicoreactie

Beheersen.

Interne beheersmaatregelen

- Het invoeren van controle technische functiescheiding;
- Medewerkers bewust maken van bestuurlijke informatievoorziening.

Risico 13: Medewerkers met te ruime bevoegdheden door het gebrek aan autorisatie

Wanneer autorisatie ontbreekt krijgen medewerkers toegang tot systemen en/of onderdelen van systemen waartoe ze eigenlijk geen toegang mogen hebben. Het geeft medewerkers de ruimte om bepaalde informatie te bewerken zonder dat dit is toegestaan.

Kans van optreden

Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat autorisatie wel aanwezig is maar niet strak wordt nageleefd. Er is autorisatie vereist om in het softwaresysteem te kunnen werken. Daarnaast is ook sprake van autorisatie binnen het systeem door middel van rechten. Echter kunnen medewerkers inloggen op andere accounts waardoor de autorisatie verdwijnt.

Gevolg

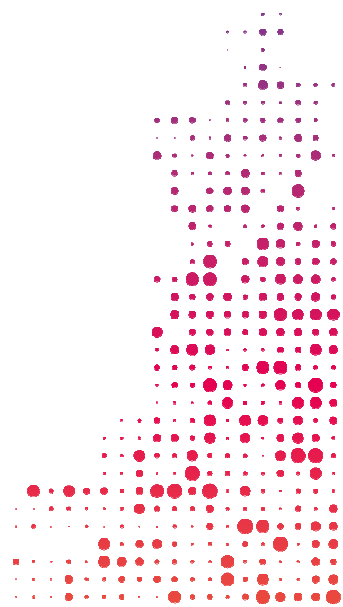
Het gevolg hiervan is weer dat de betrouwbaarheid van informatie niet wordt gegarandeerd. Dit kan ervoor zorgdragen dat de besluitvorming gebaseerd wordt op foutieve informatie.

Risicoreactie

Beheersen.

Interne beheersmaatregelen

- Het invoeren van autorisatie binnen de systemen;
- Het invoeren van scherpe controles op de autorisatie;
- Het invoeren van het frequent moeten wijzigen van wachtwoorden.



Risico 14: Het verkrijgen van onjuiste informatie door het gebrek aan bestuurlijke informatievoorziening

De bestuurlijke informatievoorziening heeft betrekking op de besluitvorming en op het behalen van doelstellingen. Het is dan ook noodzakelijk dat sprake is van bestuurlijke informatievoorziening.

Kans van optreden

De kans dat de informatie niet kan worden gegarandeerd binnen FINTREX is bijna zeker. Tijdens het onderzoek is gebleken dat documenten ontbreken en/of onvolledig zijn.

Gevolg

Het gevolg van de onbetrouwbaarheid van informatie hangt af van de te behalen doelstellingen en de te nemen beslissingen. Op het gebied van debiteuren kunnen de gevolgen gemiddeld zijn. Bijvoorbeeld wanneer het systeem aangeeft dat een bepaalde debiteur een gemiddeld betalingstermijn van 65 dagen heeft, terwijl in de praktijk blijkt dat deze debiteur altijd netjes op tijd betaald. Hierdoor wordt verkeerde informatie verkregen.

Risicoreactie

Beheersen en vermijden.

Interne beheersmaatregelen

- Het opstellen van een AO handboek;
- Medewerkers bewust maken van bestuurlijke informatievoorziening;
- Het invoeren van extra controles;
- Het invoeren van een controle technische functiescheiding;
- Optimaal gebruik maken van het geautomatiseerd systeem.

Risico 15: Rentabiliteitsrisico

Wanneer een bedrijf een lage rentabiliteit heeft en een lage nettowinstmarge, is het lastig om, op het moment dat het een klant kwijtraakt, de klap op te vangen met het huidige klantenbestand.

Kans van optreden

De kans dat FINTREX een klant kwijtraakt is onwaarschijnlijk. FINTREX doet er alles aan om met de markt mee te bewegen en is sterk in het onderhandelen om de klant binnen te halen.

Gevolg

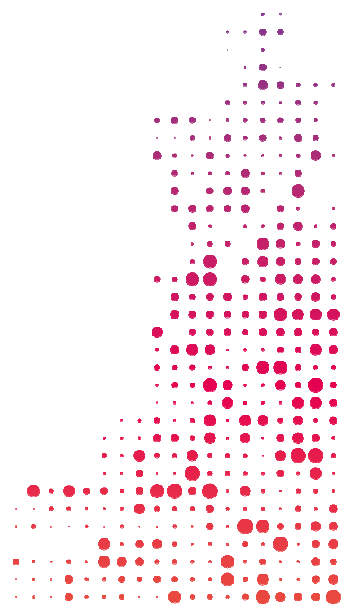
In 2016 had FINTREX een nettowinstmarge van 6,31%, wat erg laag is. Hierdoor is het moeilijk om de klap op te vangen. Het gevolg van dit risico wordt daarom geschat op catastrofaal.

Risicoreactie

Beheersen

Interne beheersmaatregel

- Het verlagen van de kosten;
- Het verhogen van de omzet;
- Het verbeteren van de omloopsnelheid;
- Het aantrekken van vreemd vermogen.



Risico 16: Verlies van informatie door het gebruik van spreadsheets

Het gebruik van spreadsheets is enorm foutgevoelig. Het programma kan crashen waardoor alle informatie verloren gaat.

Kans van optreden

Binnen FINTREX wordt veel gewerkt met spreadsheets. Zo heeft de boekhouder een complete boekhouding ingericht in een spreadsheet. Doordat FINTREX het ICT-gedeelte heeft uitbesteed, zijn er altijd back-ups aanwezig voor het geval systemen crashen. Dit maakt de kans van optreden kleiner, maar de kans is nog steeds waarschijnlijk.

Gevolg

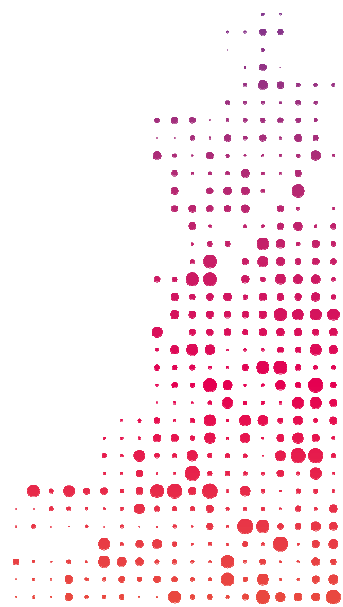
Doordat de informatie in het geautomatiseerd systeem niet betrouwbaar is omdat dit in het verleden niet goed bijgewerkt is, is de boekhouding in de spreadsheet momenteel het enige document met betrouwbare informatie. Wanneer dit document kwijtraakt zijn er geen andere documenten om op terug te vallen. Dit betekent dat het gevolg groot is wanneer dit risico optreedt.

Risicoreactie

Beheersen.

Interne beheersmaatregelen

- Het gebruik van geautomatiseerde systemen;
- Het dagelijks maken van back-ups.



Bijlage G2: Netto-risico inventarisatie**Risico 1: Het leveren aan niet-kredietwaardige klanten**

Het risico van het leveren aan niet-kredietwaardige klanten zal altijd blijven bestaan en is nooit helemaal beheersbaar. Het toetsen van de kredietwaardigheid en het gebruik van doorlopende bewaking van het debiteurenbestand geven geen garantie dat een klant op het moment van levering kredietwaardig genoeg is om de vordering te voldoen.

Kans van optreden

De kans dat FINTREX levert aan een niet-kredietwaardige klant wordt, met het toetsen van de kredietwaardigheid en het gebruik maken van doorlopende bewaking, veel kleiner. Het toetsen van de kredietwaardigheid geeft redelijke zekerheid. Het gebruik van doorlopende bewaking zorgt ervoor dat FINTREX een signaal ontvangt als er wijzigingen bij de debiteur plaatsvinden die van invloed zijn op de kredietwaardigheid. In beide gevallen kan FINTREX dan op tijd besluiten om niet te leveren.

Gevolg

Het gevolg kan niet worden beheerst en zal hetzelfde zijn als wanneer deze beheersmaatregelen niet worden genomen.

Risico 2: Het niet betalen door een debiteur – oninbare vorderingen

Ook het niet betalen door een debiteur kan nooit helemaal worden beheerst. Ondanks dat interne beheersmaatregelen worden genomen, blijft het risico altijd bestaan.

Kans van optreden

De kans dat een debiteur niet meer betaald blijft altijd aanwezig. Uit onderzoek blijkt dat de kans op wanbetaling binnen de uitzendbranche ongeveer 25% bedraagt (Graydon, 2017).

Gevolg

Met behulp van het instellen van kredietlimieten kan de schade worden beperkt. Zo kan bijv. gezegd worden dat klant A nooit een openstaande post mag hebben van € xx,xx. Het gevolg dat een debiteur niet betaald, wordt hiermee een stuk lager. Daarnaast kan de schade ook worden beperkt door middel van het verzekeren van het debiteurenrisico.

Risico 3: Het beschikken over te weinig liquide middelen

Het risico dat een betaling uitblijft, blijft altijd aanwezig. Hiermee blijft FINTREX altijd het risico lopen dat zij niet meer kan voldoen aan de eigen verplichtingen of niet kan investeren op korte termijn.

Kans van optreden

Door het instellen van kredietlimieten en het toetsen van de kredietwaardigheid wordt de kans op het niet beschikken over voldoende liquide middelen een stuk kleiner. Het niet kunnen voldoen aan de eigen verplichtingen met als gevolg van faillissement blijft nihil. Het niet kunnen doen van investeringen blijft ook nihil.

Gevolg

Het gevolg van het niet kunnen voldoen van de eigen schulden, kan leiden tot faillissement. Echter zal dit met behulp van het instellen van kredietlimieten niet snel gebeuren. Het gevolg is daarom minder groot.



Risico 4: Grote debiteurenpositie

Door het hanteren van lange betalingstermijnen en het niet direct factureren van de gemaakte kosten kan de debiteurenpositie erg hoog zijn.

Kans van optreden

Door het verkorten van de betalingstermijnen, het direct factureren en het verlenen van kortingen bij snelle betaling wordt de kans op een grote debiteurenpositie een stuk kleiner. Door middel van het instellen van een kredietlimiet kan zelfs een grens worden gesteld aan de debiteurenpositie. De kans op een grote debiteurenpositie blijft mogelijk.

Gevolg

Het gevolg is dat de financieringskosten minder zullen worden. Het gevolg wordt daarom op klein geschat.

Risico 5: Te laat betalen door een debiteur

FINTREX kan geen directe invloed uitoefenen op het moment van betalen door de debiteur. Ondanks de beheersmaatregelen zal het risico dat een debiteur te laat betaald altijd aanwezig blijven.

Kans van optreden

Door het verlenen van kortingen bij snelle betaling kan de gemiddelde betalingstermijn aanzienlijk worden verminderd. Als een klant bijv. 2% korting krijgt bij betaling binnen 8 dagen, zullen veel klanten binnen 8 dagen betalen. Gezien de bedragen die gefactureerd worden, kunnen dit hoge kortingen zijn.

Gevolg

Het gevolg van het te laat betalen door een debiteur kan nog steeds groot zijn, echter door het sneller betalen door de debiteur zal het aantal dagen korter zijn. Hierdoor zullen de kosten lager uitvallen.

Risico 6: Het hanteren van onjuiste tarieven

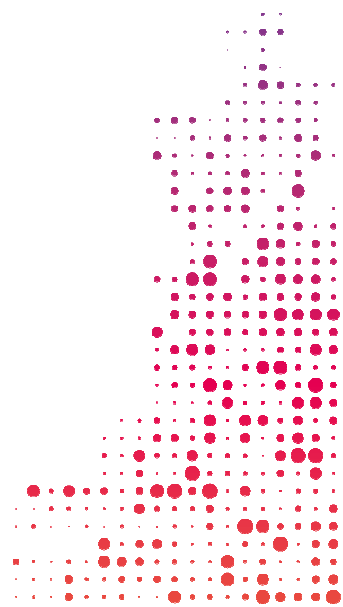
Met behulp van hash-totals en invoercontroles in het geautomatiseerd systeem kan het invoeren van onjuiste tarieven worden voorkomen.

Kans van optreden

De kans dat onjuiste tarieven worden gehanteerd blijft aanwezig omdat ook sprake kan zijn van een miscommunicatie met de klant. Echter het invoeren van onjuist tarieven wordt met de invoer van hash-totals en invoercontroles bij onmogelijk.

Gevolg

Wanneer te hoge tarieven worden gefactureerd zal de klant de factuur afkeuren, wat zorgt voor vertraging in de betaling. Wanneer te lage tarieven worden gefactureerd, kan dit in een later stadium gecorrigeerd worden waardoor de klant alsnog juist gefactureerd wordt.



Risico 7: Rentabiliteitsrisico

Wanneer een bedrijf een lage rentabiliteit heeft en een lage nettowinstmarge, is het lastig om, op het moment dat het een klant kwijtraakt, de klap op te vangen met het huidige klantenbestand. Ook dit risico kan nooit helemaal worden beheerst.

Kans van optreden

De kans dat FINTREX een klant kwijtraakt is onwaarschijnlijk. FINTREX doet er alles aan om met de markt mee te bewegen en is sterk in het onderhandelen om de klant binnen te halen. Door het verlagen van de kosten en/of het verhogen van de omzet wordt het rentabiliteitsrisico nog kleiner.

Gevolg

In 2016 had FINTREX een nettowinstmarge van 6,31%, wat erg laag is. Hierdoor is het moeilijk om de klap op te vangen. Het gevolg van dit risico wordt daarom geschat op catastrofaal.

