

Ministerie van Financiën

Directie begrotingszaken

Eindrapportage

Kernmodel Financiële Informatievoorziening Baten/Lasten

30 maart 2000

Inhoud

VOORWOORD	5
INLEIDING	7
1 OPZET PROJECT	9
INLEIDING.....	9
OPZET ONDERZOEK.....	9
ONDERZOEKSAGENTSCHAPPEN.....	11
VERRICHTTE WERKZAAMHEDEN.....	12
2 BATEN/LASTEN STELSEL	17
INLEIDING.....	17
DE BEGINSSELEN VAN HET BATEN/LASTEN STELSEL.....	18
DE KENMERKEN VAN HET BATEN/LASTEN STELSEL.....	20
DE IMPLEMENTATIE VAN HET BATEN/LASTEN STELSEL.....	24
2.1 Voorwaarden	24
2.2 Implementatiestappen.....	25
3 KERNMODEL BATEN/LASTEN	30
INLEIDING.....	30
KERNMODEL OP ‘A’ NIVEAU	30
ONDERLINGE RELATIES OP ‘A’ NIVEAU.....	32
RELEVANTE HOOFDADMINISTRATIES PER AGENTSCHAP	33
4 VERGELIJKING PER HOOFDADMINISTRATIE	38
INLEIDING.....	38
HOOFDADMINISTRATIE 1: <i>BEGROTING EN BUDGET</i>	39
HOOFDADMINISTRATIE 2: <i>GROOTBOEK</i>	40
HOOFDADMINISTRATIE 3: <i>MATERIËLE VASTE ACTIVA</i>	41
HOOFDADMINISTRATIE 4: <i>VERKOOP</i>	42
HOOFDADMINISTRATIE 5: <i>DEBITEURENADMINISTRATIE</i>	43
HOOFDADMINISTRATIE 6: <i>INKOOPADMINISTRATIE</i>	44
HOOFDADMINISTRATIE 7: <i>CREDITEURENADMINISTRATIE</i>	45
HOOFDADMINISTRATIE 8: <i>VOORRAADADMINISTRATIE</i>	46
HOOFDADMINISTRATIE 9: <i>KAS/BANK/GIRO</i>	47
HOOFDADMINISTRATIE 10: <i>TREASURY</i>	48
HOOFDADMINISTRATIE 11: <i>PROJECTADMINISTRATIE</i>	49
HOOFDADMINISTRATIE 12: <i>URENADMINISTRATIE</i>	50
HOOFDADMINISTRATIE 13: <i>PERSONEELSADMINISTRATIE</i>	51
HOOFDADMINISTRATIE 14: <i>SALARISADMINISTRATIE</i>	52
5 KERNMODEL OP ‘B’ EN ‘C’ NIVEAU	53

INLEIDING.....	53
1. BEGROTING & BUDGET ADMINISTRATIE.....	56
1.1 Opstellen begroting.....	56
1.2 Opstellen budget.....	62
2. GROOTBOEK ADMINISTRATIE.....	67
2.1 Wijzigingen stamgegevens.....	67
2.2 Afsluiten periode.....	71
2.3 Opstellen consolidatie.....	77
2.4 Opstellen interne en externe rapportage.....	81
3. MATERIËLE VASTE ACTIVA ADMINISTRATIE.....	85
3.1 Registreren Materiële Vaste Activa.....	85
3.2 Muteren Materiële Vaste Activa.....	90
3.3 Afschrijven Materiële Vaste Activa.....	95
4. VERKOOPADMINISTRATIE.....	100
4.1 Offerteprocedure.....	100
- UITWERKING PER PROCESSTAP	100
4.2 Verkooporderprocedure.....	106
5. DEBITEURENADMINISTRATIE.....	112
5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen.....	112
5.2 Verwerken ontvangsten.....	120
5.3 Aanmanen.....	127
6. INKOOPADMINISTRATIE.....	133
6.1 Offerte- en bestelprocedure.....	133
7. CREDITEURENADMINISTRATIE.....	141
7.1 Verwerken inkoopfacturen.....	141
7.2 Verwerken declaraties.....	147
7.3 Aanmaken betalingen.....	152
8. VOORRAADADMINISTRATIE.....	158
8.1 Ontvangst & Uitgifte	158
8.2 Fysieke controle.....	164
9. KAS/BANK/GIRO ADMINISTRATIE.....	169
9.1 Betalingen en ontvangsten.....	169
10. TREASURYADMINISTRATIE.....	174
10.1 Treasury.....	174
11. PROJECTADMINISTRATIE.....	180
11.1 Voorcalculatie.....	180
11.2 Procesbewaking.....	187
11.3 Nacalculatie.....	193
12. URENADMINISTRATIE.....	198
12.1 Registratie uren.....	198
13. PERSONEELSADMINISTRATIE.....	203
13.1 In- en uitdienstmutaties.....	203
13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie.....	210
14. SALARISADMINISTRATIE.....	215
14.1 Salarisverwerking	215

Voorwoord

Voor u ligt het Kernmodel Financiële Informatievoorziening Baten/Lasten dat in gezamenlijkheid met agentschappen binnen de rijksoverheid is opgesteld.

Het kernmodel omvat een beschrijving van de financiële processen met invoer- en uitvoerbeschrijvingen van gegevens naar aanpalende administraties zoals die binnen een baten/lasten stelsel gevoerd worden. Tevens is een vergelijking op hoofdlijnen opgenomen tussen het verplichtingen/kas- en het baten/lasten stelsel.

Met deze onderdelen beantwoordt het model aan verschillende gebruiksdoelen.

Allereerst kan het model worden toegepast wanneer invulling wordt gegeven aan de informatiekundige gevolgen van de overstap naar het baten/lasten stelsel. De regering heeft voorgesteld om het voeren van het baten/lasten stelsel ook voor niet-agentschappen mogelijk te maken. Dit maakt het gewenst om te anticiperen op een bredere invoering van het baten/lasten stelsel. Met het kernmodel wordt kennis en ervaring van de huidige agentschappen effectief benut bij toekomstige implementaties van het stelsel.

Een tweede gebruiksdoel ligt in de rol die het kernmodel kan spelen bij het selecteren van het financieel systeem of de financiële module van een meer omvattend informatiesysteem. Het kernmodel kan in deze zijn nut bewijzen als omvangrijke bouwsteen van het programma van eisen waarmee derhalve een belangrijke tijd- en geldwinst wordt geboekt.

Tenslotte zal het kernmodel de basis vormen voor het ontwikkelen van een bedrijfstakoplossing voor de rijksoverheid in commercieel verkrijgbare softwarepakketten. Dergelijke pakketten zijn gestoeld op de “best practices” van afnemers waarbij binnen zekere grenzen het pakket op de organisatie kan worden ingeregeld.

Het ministerie van Financiën stimuleert de samenwerking met marktpartijen vanuit de overweging dat aldus schaalvoordelen kunnen worden behaald binnen de rijksdienst. Een tweede overweging is het feit dat de voortdurende ontwikkelingen op het terrein van financieel management en bedrijfsvoering binnen de rijksdienst adequaat ondersteund dienen te worden met toekomstvast informatiesystemen. Toekomstvast betekent dat strategische keuzes op het gebied van bedrijfsvoering en management binnen de rijksdienst op doelmatige wijze hun vertaling kunnen krijgen naar de geautomatiseerde informatievoorziening. In dat kader past het dan ook om allianties aan te gaan met leveranciers die bereid zijn verregaand mee te denken met de rijksoverheid bij het realiseren van de gewenste functionaliteiten. Het doel daarbij is te komen tot een standaard bedrijfstakoplossing voor de overheid binnen het pakket van deze leveranciers.

De Nederlandse overheid ambieert een plaats in de kopgroep van Europese overheden die actief zijn op het gebied van innovatie en kwaliteitsverbetering met betrekking tot het financieel management en bedrijfsvoering. Dit is dan ook een belangrijk pluspunt voor een wederzijds vruchtbare relatie met leveranciers aangezien men zich om begrijpelijke redenen richt op de Europese overheidsmarkt en niet specifiek op die van Nederland. Voorwaarde is wel dat er vanuit de Nederlandse overheid optimaal gecommuniceerd wordt met leveranciers en ook meegedacht wordt op Europees niveau. Met de totstandkoming van het kernmodel nu, is de inhoudelijke basis daarvoor gelegd.

Het ministerie van Financiën zal zich actief blijven inzetten voor de verdere ontwikkeling en het gebruik van het kernmodel in de overtuiging dat daarmee de samenwerking binnen de overheid op constructieve wijze wordt vormgegeven.

De directeur Begrotingszaken

H.O.W.L.M. Korte

Inleiding

Sinds een aantal jaren staat het financieel management van de Rijksoverheid in het teken van het streven naar een doelmatiger, doeltreffender en slagvaardiger overheidsoptreden. Belangrijke veranderingen hierbij zijn de introductie van een bedrijfsmatig besturingsmodel (met vormen van contractmanagement), sturing op output/resultaat, begroten op product/kosten in plaats van op artikel en meer aandacht voor het belang van managementinformatie. In dit kader is in april 1998 een evaluatierapport uitgebracht waarin de opzet en de werking van het agentschapsmodel binnen de Rijksoverheid is geëvalueerd. De aanbeveling om het baten/lasten stelsel ook voor niet-agentschappen als instrument toepasbaar te stellen is een voornamelijk reden om te komen tot een Kernmodel van de Financiële Informatievoorziening baten/lasten.

De Directie Begrotingszaken van het Ministerie van Financiën heeft verschillende partijen uitgenodigd een offerte uit te brengen voor het realiseren van het Kernmodel Financiële Informatievoorziening baten/lasten. De opdracht voor het vervaardigen van het kernmodel is verstrekt aan Arthur Andersen conform het advies van de interdepartementale selectiecommissie. Het rapport is tot stand gekomen in samenwerking met de heren W. de Bock (VROM-DFEZ) en R.W.M. Ruiters MBM (Plafin).

In deze eindrapportage die nu voor u ligt worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Deze eindrapportage is bij uitstek bedoeld om direct belanghebbenden (de projectgroep Kernmodel baten/lasten en agentschappen) in een vroeg stadium te betrekken bij de realisatie van het Kernmodel Financiële Informatievoorziening baten/lasten.

In de volgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op de aanpak, het belang van een baten/lasten stelsel en de resultaten van dit onderzoek. Daartoe wordt in het eerste hoofdstuk ingegaan op het kader waarin de opdracht is verleend en de projectaanpak die daaruit voortkwam. In hoofdstuk twee zal vervolgens aandacht worden besteed aan de werking van het baten/lasten stelsel en de aandachtspunten bij de transitie naar dit stelsel.

In de laatste drie hoofdstukken wordt aandacht besteed aan het Kernmodel. In hoofdstuk drie wordt het Kernmodel op het hoogste niveau besproken, het niveau van hoofdadministraties ('A' niveau¹). De verschillen in doel en werking in een baten/lasten stelsel of verplichtingen/kas stelsel, wordt per hoofdadministratie behandeld in het vierde hoofdstuk. Om tenslotte deze eerste fase van het onderzoek af te sluiten met een beschrijving van onderliggende processen per hoofdadministratie ('B' & 'C' niveau¹) in het vijfde hoofdstuk.

In deel II van deze eindrapportage wordt aandacht besteed aan de rol van agentschappen in het onderzoek bij de totstandkoming van het Kernmodel. Daarin wordt verslag gedaan van de discussies en opmerkingen zoals die tijdens interviews en workshops zijn geuit door vertegenwoordigers van agentschappen en andere betrokkenen tijdens deze eerste fase van het onderzoek. De eindrapportage wordt in deel II afgesloten met enkele conclusies gebaseerd op het gepresenteerde en de eerste reacties van betrokkenen. Deze conclusies hebben geleid tot enkele aanbevelingen voor het vervolg in de tweede fase van het onderzoek.

¹ Kernmodel Verplichtingen Kas "Departement 14" d.d. 19 maart 1996

1 Opzet project

Inleiding

Uit de doelstelling die in de projectopdracht is beschreven en het gesprek met de heren drs M. Rijn en R.W.M. Ruiten MBM op 15 maart 1999 is het kader van het gewenste Kernmodel gedestilleerd. Voor het bereiken van optimale coördinatie van de financiële informatievoorziening baten/lasten voor huidige en toekomstige agentschappen en overige overheidsorganisaties bestaat binnen de Directie Begrotingszaken van het Ministerie van Financiën behoefte aan een informatiekundig model baten/lasten dat geschikt is voor:

- ✓ het opstellen van een programma van eisen bij de selectie van financiële systemen;
- ✓ inzicht in de verschillen die bestaan tussen enerzijds de agentschappen onderling en anderzijds het baten/lasten en het eerdere verplichtingen/kas model om te ondersteunen bij de overstap naar het baten/lasten stelsel;
- ✓ generiek inzicht in de financiële processen binnen de (toekomstige) agentschappen om zo een bedrijfstakoplossing te realiseren als pakket standaard;
- ✓ beoordeling van de mate waarin software de stelsels van zowel baten/lasten als verplichtingen/kas ondersteunen (hybride situatie).

Opzet onderzoek

Om deze doelstelling te realiseren is in de projectopdracht een plan van aanpak beschreven dat gebaseerd is op uitvoering in twee fasen, zoals hierna schematisch is weergegeven.

Fase 1: Helicopter view

	Bureaustudie en bronnenonderzoek	Behoeften onderzoek	Afsluiten Fase 1
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aanvullen van kernmodel verplichtingen/ kas op basis van reeds bestaande documentatie voor bepalen kernmodel baten/ lasten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toetsen en bijstellen van concept kernmodel aan de hand van documentatie van systemen bij onderzoeks-agentschappen ✓ Schriftelijk commentaar via klankbordgroep 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opstellen interim rapport ✓ Opstellen advies voor fase 2
Deliverables	Concept kernmodel baten/ lasten (op A en B niveau)	Gewenst kernmodel baten/ lasten (op A en B niveau)	Interim rapport en advies voor fase 2

Fase 2: Verdieping

	Bureaustudie en bronnenonderzoek	Behoeften onderzoek	Afsluiten Fase 2
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uitwerken van concept baten/lasten tot op C niveau 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toetsen en bijstellen van concept kernmodel tot op C model ✓ Schriftelijk commentaar via klankbordgroep 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opstellen eindrapport ✓ Opstellen advies voor onderhoud model
Deliverables	Concept kernmodel baten/ lasten (op A, B en C niveau)	Gewenst kernmodel baten/ lasten (op A, B en C niveau)	Eind rapport en advies voor onderhoud

Het werkplan, zoals beschreven in de volgende paragraaf, gaat ook uit van deze fasering. Bij het Kernmodel baten/lasten worden expliciet twee kanttekeningen gemaakt:

- ✓ Voor het opstellen van modellen zoals deze, waarbij de doelstellingen met name zijn gericht op de latere implementatie van een (ERP) pakket, wordt door Arthur Andersen, op basis van de ervaring met implementaties van deze pakketten, de voorkeur gegeven aan een (gedetailleerde) procesflow, boven een procesmodel en entiteiten-relatie (E-R) diagrammen.

De leidende ERP pakketten op dit moment (SAP, Oracle, Baan, JD Edwards, Peoplesoft) hebben allen een procesgedachte die ten grondslag ligt aan dit pakket. Dit betekent onder meer dat programma's van eisen, offerte-trajecten en implementaties ook bij

voorkeur door de ERP leveranciers op basis van procesflows worden uitgevoerd. Met name de continue ‘focus’ op processen, maakt het mogelijk maximaal gebruik te maken van de mogelijkheden van een ERP pakket.

- ✓ Door de grote mate van verschillen in met name de primaire processen van de agentschappen zullen ook afwijkingen in de ondersteunende (waaronder de financiële) processen voorkomen. Wij denken grotendeels tegemoet te kunnen komen aan het spanningsveld tussen enerzijds de wens een generiek model op te zetten en anderzijds de diversiteit aan processen van de agentschappen door een modulaire structuur van het procesmodel voor te stellen. Dit zou betekenen dat de agentschappen in hun specifieke situaties relevante modules uit het procesmodel kunnen kiezen.

Onderzoeksagentschappen

Het Kernmodel is bedoeld voor alle organisaties binnen de Rijksoverheid (agentschappen en dienstonderdelen) die het baten/lasten stelsel (gaan) toepassen. In het kader van dit project zijn agentschappen benaderd om, op basis van de ervaring met de overgang naar en de toepassing van het baten/lasten stelsel in een non-profit omgeving, materiedeskundigheid in te brengen. De dialoog tussen het onderzoeksteam en enkele onderzoeksagentschappen is gericht op een verdere toetsing van het Kernmodel en aanpassing hiervan aan de vereisten van de praktijk. In het model is zoveel mogelijk rekening gehouden met de verschillen tussen agentschappen en dienstonderdelen die het baten/lasten stelsel toepassen. Voor het begrip agentschap is de volgende definitie gehanteerd:

“Een agentschap is een binnen de overheid verzelfstandigde dienst. Het agentschap valt, in tegenstelling tot extern verzelfstandigde eenheden, volledig onder de ministeriële verantwoordelijkheid. Het doel van de agentschappen is om met behulp van afwijkende beheersregels en integraal management een meer bedrijfsmatig beheer mogelijk te maken.” (bron: HAFIR)

Een belangrijke afwijking ligt in de wijze van besturing van een agentschap, welke is gericht op de relatie tussen budgettaire input en prestatiegerichte output in de vorm van producten en/of diensten. In de begrotingsvoorbereiding worden met het departement afspraken gemaakt over de te leveren producten en/of diensten en de kosten die hiermee zijn gemoeid.

Onder afwijkend beheer wordt verstaan dat een agentschap op bepaalde punten afwijkt van departementale beheersregels. In het kader van de regeling departementale begrotingsadministratie is de belangrijkste afwijking dat een agentschap in plaats van het verplichtingen/kas stelsel een baten/lasten stelsel hanteert. De begroting en verantwoording van het agentschap worden ook volgens het baten/lasten stelsel ingericht.

Tevens dient te worden opgemerkt dat de administratie van een agentschap in principe losstaat van de begrotingsadministratie van het ministerie waaronder het ressorteert, het kerndepartement. Het agentschap wordt als afzonderlijke organisatie-eenheid bestuurd. Verrekeningen tussen het agentschap en het kerndepartement worden als geldelijke betalingen respectievelijk ontvangsten behandeld. Deze geldstromen lopen evenwel niet rechtstreeks van agentschap naar het moederdepartement en omgekeerd, maar worden via de Rijkshoofdboekhouding geleid. Het agentschap houdt dus een eigen rekening-courant met de Rijkshoofdboekhouding aan.

Verrichte werkzaamheden

Zoals vermeld in de bovenstaande paragrafen wordt voor het werkplan uitgegaan van de door de Directie Begrotingszaken voorgestelde aanpak, geamendeerd met de twee genoemde kanttekeningen door Arthur Andersen. Dit betekent dat voor dit onderzoek de volgende stappen zijn uitgevoerd:

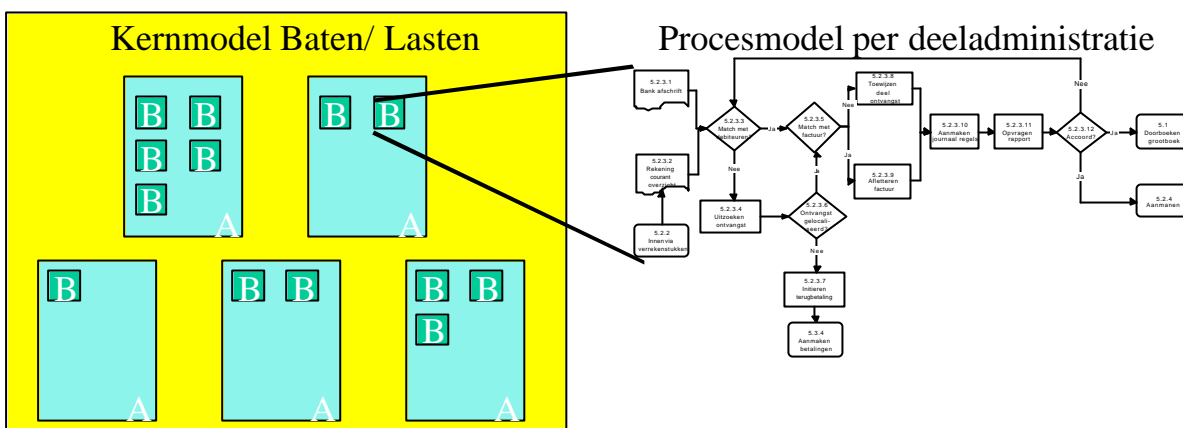
Fase 1

✓ Stap 1.1 Bureaustudie en bronnenonderzoek

De voornaamste taak is het opstellen van een concept Kernmodel baten/lasten, uitwerking van de hierin gedefinieerde hoofdadministraties en in concept procesmodellen per hoofdadministratie. Het Kernmodel baten/lasten, dat vooraf gegaan wordt door een algemene beschouwing van het baten/lasten stelsel in hoofdstuk 2, is opgezet naar voorbeeld van het Kernmodel verplichtingen/ kas (zie departement 14; 19 maart 1996).

Dit voorbeeld heeft tot gevolg dat de financiële functie op 'A' niveau opgedeeld is in een beperkt aantal hoofdadministraties. De verdeling op 'A' niveau binnen het Kernmodel verplichtingen/kas (begroting/budget, grootboek, verplichtingen, uitgaven, vorderingen en ontvangsten) is in beginsel leidend, aangevuld met de benodigde hoofd-

administraties in het baten/lasten stelsel. Vervolgens zijn deze administraties nader uitgewerkt in hoofdadministraties op 'B' niveau, waarbij iedere hoofdadministratie nader gedetailleerd wordt met behulp van een procesmodel, zoals hieronder schematisch is uitgewerkt.



Met deze procesmatige beschrijving van deeladministraties wordt het integrale karakter van ondersteunende financiële processen benadrukt. Zonder zich te storen aan de conventionele functionele scheidingen die organisaties traditiegetrouw aanbrengen, worden de stappen in ondersteuning van het primaire voortbrengingsproces, logisch gerangschikt en volgtijdelijk beschreven.

Daarmee wijkt deze procesmatige benadering af van de traditionele AO-beschrijvingen, die activiteiten gedetailleerd beschrijven per functioneel gebied in een organisatie, zonder rekening te houden met het primaire voortbrengingsproces. Omdat de functionele scheiding van activiteiten per agentschap sterk zullen verschillen, kunnen de traditionele AO-beschrijving niet voldoen als leidraad voor de invulling van het Kernmodel. Hierdoor wordt, naast in de tweede paragraaf reeds genoemde redenen, eens te meer de noodzaak van de procesgedachte in procesflows aangetoond.

Per deeladministratie wordt naast de procesflow in een tabel de volgende informatie aangegeven:

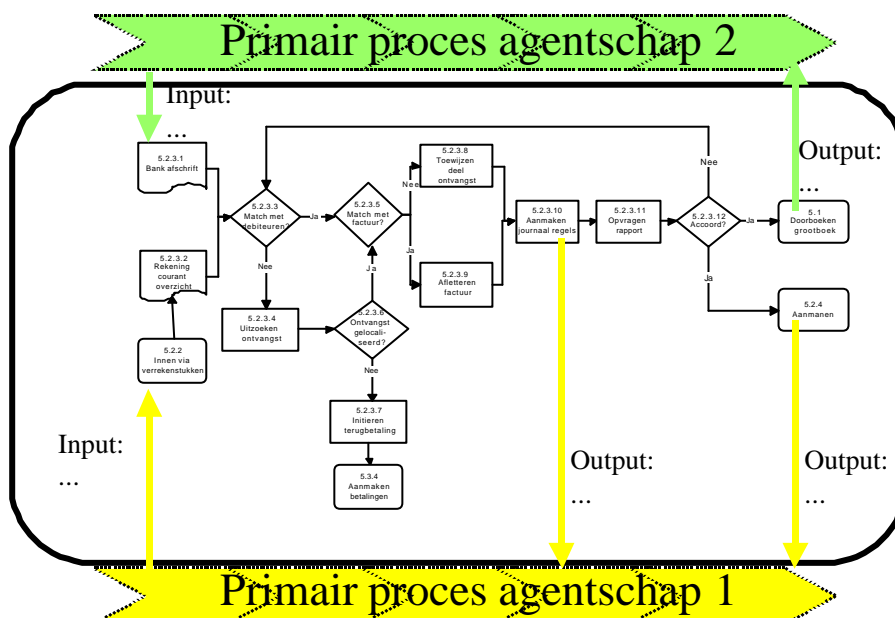
- De beschrijving van het proces op hoofdlijnen;
- Verschillen met het verplichtingen/kas stelsel;
- De informatie die als input dient voor het onderhavige proces;
- De informatie die opgeleverd wordt door het onderhavige proces;
- Randvoorwaarden die van toepassing zijn op het proces.

Het Kernmodel op 'A' niveau en de onderliggende procesflows op 'B' niveau worden respectievelijk in hoofdstuk 3 en 5 behandeld.

✓ Stap 1.2 Behoeften onderzoek

Veel aandacht is uitgegaan naar het ijken van het opgezette concept Kernmodel bij de (onderzoeks-)agentschappen. Het grootste deel van het resultaat daarvan is vastgelegd in deel II van deze eindrapportage. Daarnaast zijn ook de relaties c. q. interfaces van de primaire processen van de diverse (onderzoeks-)agentschappen met het Kernmodel aangegeven. Om deze interfaces te bepalen is de relatie van het betreffende proces met de verschillende primaire processen van (typen van) agentschappen aangegeven. De onderzoeksagentschappen worden in hoofdstuk 3 geïntroduceerd.

De scope van stap 1.2 omvat niet de beschrijving van de primaire processen, maar betreft de relaties in termen van input en output, zoals in volgend overzicht te zien is.



 = Scope van het project

Daarnaast zijn in stap 1.2. onder andere de overeenkomsten en verschillen tussen het nieuwe baten/lasten proces en het reeds bestaande

verplichtingen/kas proces per hoofdadministratie beschreven. Het resultaat van deze analyse is terug te vinden in hoofdstuk 4.

✓ Stap 1.3 Afsluiten fase 1

Per hoofdadministratie is in hoofdstuk 3 aangegeven wat de specifieke eisen en wensen van de verschillende typen van agentschappen zijn ten opzichte van het Kernmodel baten/lasten. Daarnaast worden in deel II conclusies getrokken over fase 1 en advies gegeven ten aanzien van de invulling van de tweede fase.

Fase 2

▣ Stap 2.1 Bureaustudie en bronnenonderzoek

De invulling van de tweede fase is voornamelijk gericht op een verdere ontwikkeling van het Kernmodel naar het 'C' niveau. Bij de beschrijving van het 'C' niveau concentreert het onderzoek zich op de een verdere uitwerking van processtappen per sub-administratie en de daarbij benodigde data-elementen. De uitwerking wordt per sub-administratie weergegeven in een matrix zoals hieronder is afgebeeld.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
----------	------	--------------	-------	--	--------	---	------

Daarnaast is in stap aandacht besteed aan de aanbevelingen van de agentschappen zoals die aan het eind van de eerste fase zijn geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben een weerslag gekregen in een verdere uitwerking van het 'B' niveau. De onderwerpen waar extra aandacht is besteed zijn: ordelijk beheer met nadruk op risico's en beheersmaatregelen en enkele mogelijke aandachtspunten bij de implementatie van

financiële informatiesystemen. De resultaten van deze stap zijn terug te vinden in hoofdstuk 5.

▣ Stap 2.2 Behoeften onderzoek

Tijdens het behoeften onderzoek is met de onderzoeksagentschappen overeenstemming bereikt over de beschreven data-elementen per processtap. Tijdens een workshop en schriftelijk hebben onderzoeksagentschappen vanuit hun eigen typologie een eerste lezing van het 'C' niveau aangevuld met eigen ervaringen.

Daarnaast zijn de aandachtspunten bij implementatie van financiële systemen aangevuld met ervaringen uit de eigen implementatie praktijk van agentschappen. De resultaten van deze stap zijn verwerkt in de beschrijvingen in hoofdstuk 5.

▣ Stap 2.3 Afsluiten fase 2

De resultaten van de twee verschillende onderzoeksfasen zijn in deze stap verwerkt tot een eindrapport. Bij het vervaardigen en de indeling is zoveel mogelijk rekening gehouden met de verschillende mogelijke gebruikersgroepen. Daarnaast worden in deel II conclusies getrokken over fase 2 en advies gegeven ten aanzien de voortzetting van de ontwikkeling van het Kernmodel en het onderhoud van dit eindrapport.

2 Baten/lasten stelsel

Inleiding

Sinds een aantal jaren staat ook in Nederland het financiële beheer in het teken van het streven naar een doelmatiger, doeltreffender en slagvaardiger overheid. Meer dan in het verleden wordt gestuurd op resultaat. Met het introduceren van extra prikkels (marktwerking) wil men de doelmatigheid en doeltreffendheid van het overheidsbeleid verbeteren.

De besturingsfilosofie, die zich primair op de resultaten richt wordt gekenmerkt door de volgende aspecten:

- Integraal management;
- Centrale sturing op hoofdlijnen;
- Afspraken over producten en daarvoor te maken kosten;
- Systematische verantwoording;
- Periodieke doorlichting;
- Beleidsvorming en beheer op basis van bedrijfseconomische beginselen.

Nadrukkelijk wordt gesteld dat deze besturingsfilosofie niet is gericht op winstmaximalisatie, doch op zo efficiënt mogelijk presteren. Ook overheidsorganisaties, waar veelal geen sprake is van winstoogmerk, kunnen gebruik maken van deze beginselen, omdat door een goed inzicht in de kosten en het rendement van de activiteiten van de organisatie een optimale benutting van mensen en middelen kan worden bereikt.

Een consequentie van een overstap op een besturingsfilosofie waarbij primair op resultaten wordt gestuurd is dat stuurgrootheden beter herleid worden van kastermen naar baten/lastentermen, voorzover dit niet tot ondoelmatigheden leidt. In dit hoofdstuk zal in de volgende paragrafen verder ingegaan worden op de beginselen en kenmerken van het baten/lasten stelsel. In de laatste paragraaf zal tenslotte aandacht worden besteed aan de invoering of implementatie van het baten/lasten stelsel.

De beginselen van het baten/lasten stelsel

Het baten/lasten stelsel richt zich onder meer op het aan elkaar relateren van kosten en opbrengsten van producten en diensten in een bepaalde periode. Dit stelsel kan zich zowel richten op de wijze van ramen, de wijze van registreren en de wijze van verantwoorden.

Bij het baten/lasten stelsel wordt onder andere uitgegaan van de volgende beginselen:

- **het toerekeningsbeginsel**, op basis waarvan kosten en opbrengsten worden geraamd en verantwoord in de periode waarop deze betrekking hebben. Hierdoor is het moment van betaling/ontvangst (en het aangaan van de juridische verplichting) voor de raming en de verantwoording van de transactie niet meer relevant;
- **het matchingbeginsel**, hierbij vindt matching plaats tussen de kosten van diensten en producten en de daarmee samenhangende opbrengsten, waardoor inzicht ontstaat in de mate van kostendekkenheid dan wel winstgevendheid van de diensten en producten. Kosten komen ten laste van het begrotingsjaar waarin ook de opbrengsten worden verantwoord waarvoor die kosten zijn gemaakt;
- **het voorzichtigheidsbeginsel**, dat betekent dat verliezen ten laste van de begroting worden gebracht zodra deze worden geconstateerd, terwijl winsten slechts mogen worden genomen voor zover duidelijk is dat zij zijn gerealiseerd;
- **het beginsel van een bestendige gedragslijn**, hetgeen betekent dat eenmaal gekozen grondslagen van waardering, winstbepaling en presentatie in continuïteit moeten worden toegepast en slechts mogen worden gewijzigd, indien daar een rechtvaardigheidsgrond voor bestaat.

De combinatie van deze beginselen van het baten/lasten stelsel vertaalt zich in een aantal consequenties en kenmerken. Een aantal consequenties worden hieronder kort toegelicht. In de volgende paragraaf wordt aan de hand van enkele voorbeelden de kenmerken verder uitgewerkt.

Outputfinanciering; In een output gestuurde organisatie worden inkomsten gegenereerd door geleverde prestaties. Voorwaarde is dat de te leveren prestatie in de vorm van producten, diensten en projecten vooraf duidelijk gedefinieerd is. Hierdoor wordt het mogelijk kosten en opbrengsten toe te rekenen aan de individuele producten, diensten en projecten.

Kostenverdeelstaat; Gemaakte kosten worden toegerekend en verdeeld door middel van een vooraf bepaalde kostenverdeelstaat. Het doel van de kostenverdeelstaat is een juiste kostprijsberekening van de geleverde producten, diensten of goederen ten behoeve van de vaststelling van de verkoopprijzen (facturering in het kader van outputfinanciering) en het opstellen van een goede nacalculatie. In de kostenverdeelstaat worden de directe kosten rechtstreeks aan de kostendragers toegerekend (kostendragers zijn eindprodukten, zoals producten, diensten en projecten) en de indirecte kosten worden aan de diverse kostenplaatsen toegerekend (elke afdeling/ onderdeel die een bepaald soort prestatie levert vormt een kostensoort). Met behulp van bepaalde verdeelsleutels worden de kosten per kostenplaats vervolgens verbijzonderd over de andere kostenplaatsen (doorbelaste kosten). Op deze wijze worden de indirecte kosten uiteindelijk aan de hoofdkostenplaatsen toegerekend, waarna de kosten via het tarief per prestatie in de kostendragers terecht komen. De tarieven, waarmee de indirecte kosten uiteindelijk aan produkten worden doorberekend, worden bepaald door de totale kosten van een hoofdkostenplaats te delen door het aantal prestaties dat voor de produktie/uitvoering wordt verricht. De kostenverdeelstaat dient te worden verankerd in de opzet van de grootboekstructuur. Dit is binnen het baten/lasten stelsel een zeer belangrijk aandachtspunt bij de inrichting van de financiële administratie.

Balans en resultatenrekening; De financiële verantwoording op basis van baten/lasten stelsel bestaat uit een balans, een rekening van baten en lasten (de resultatenrekening) en een toelichting, terwijl daarnaast de gerealiseerde kapitaaluitgaven en –ontvangsten separaat worden gepresenteerd. Vervolgens is het gebruikelijk een kasstroomoverzicht op te nemen. Het baten/lasten stelsel is er dan ook op gericht om inzicht te verschaffen in de grootte en samenstelling van het vermogen en resultaat, maar geeft tevens inzicht in kasstromen.

Deeladministraties van balansposten: een uitgebreid verantwoordingsstelsel; De baten/lasten boekhouding heeft het karakter van een vermogensverantwoordingsadministratie, waarin de baten en lasten en de vermogensbestanddelen in evenwichtsverband worden aangehouden. Het baten/lasten stelsel is immers een stelsel van dubbel boekhouden. Alle transacties en activiteiten worden bij het toepassen van

dubbel boekhouden vastgelegd in dagboeken (financiële waarden) en bijboeken (voor de kwantiteiten). Voor het beheer van bezittingen en schulden worden ook subgrootboeken bijgehouden, die inzicht geven in de standen, mutaties en ouderdom van deze bezittingen en schulden. Derhalve zijn in het Kernmodel baten/lasten aanzienlijk meer deeladministraties opgenomen dan in het verplichtingen/kasstelsel.

Ter verduidelijking worden enkele kenmerken in de volgende paragraaf nader uitgewerkt.

De kenmerken van het baten/lasten stelsel

In deze paragraaf worden voor de geïnteresseerde lezer enige specifieke onderdelen van het baten/lasten stelsel in detail besproken. Deze kenmerken zijn gebaseerd op een vergelijking tussen het in Nederland door de Rijksoverheid gehanteerde geïntegreerde verplichtingen/kasstelsel (GVKS) en het baten/lasten stelsel. Deze vergelijking geeft het volgende beeld:

- a) Het baten/lasten stelsel maakt duidelijk onderscheid in investeringen en exploitatie;
- b) Het baten/lasten stelsel maakt lange termijn consequenties zichtbaar;
- c) In het baten/lasten stelsel beïnvloedt het kasritme het resultaat niet;
- d) Het baten/lasten stelsel biedt een basis voor kostprijsbepaling;
- e) Het baten/lasten stelsel biedt inzicht in de ontwikkeling van het vermogen;
- f) Het baten/lasten stelsel biedt de mogelijkheid tot besluitvorming op basis van kosten en daaraan gerelateerde opbrengsten;
- g) Het baten/lasten stelsel faciliteert de budgetdiscipline, zowel bij een kasnormering als bij een baten/lasten normering.

Ad a) Het baten/lasten stelsel onderscheidt investeringen en exploitatie.

In tegenstelling tot het geïntegreerde verplichtingen/kas stelsel maakt het baten/lasten stelsel onderscheid tussen exploitatie-uitgaven en investeringen. Exploitatie-uitgaven worden ten laste van het resultaat geboekt in de periode waarop ze betrekking hebben. Investeringen hebben een levensduur van enkele jaren. Deze uitgaven worden op de balans gepresenteerd en ten laste van het resultaat gebracht via de afschrijvingskosten naarmate de investering verbruikt wordt. Dit betekent dat op het moment dat de investering wordt gedaan het resultaat niet belast wordt.

Ad b) Het baten/lasten stelsel maakt lange termijn consequenties zichtbaar.

Bij hantering van het baten/lasten stelsel is niet het moment van betaling of ontvangst relevant. Op basis van de uitgangspunten van het voorzichtigheidsbeginsel en het matchingbeginsel worden baten ten gunste van het resultaat gebracht op het moment dat zij zijn gerealiseerd. De hiermee gemoeide kosten worden in dezelfde periode ten laste van het resultaat gebracht. Verliezen worden genomen zodra deze redelijkerwijs voorzienbaar zijn.

Deze beginselen maken het mogelijk dat in zowel de begroting als de realisatie, in combinatie met een adequate toelichting, de lange termijnconsequenties van beslissingen zichtbaar kunnen worden gemaakt.

De toegevoegde waarde van het baten/lasten stelsel ligt in het feit dat verliezen worden genomen zodra deze te constateren zijn. Dit betekent dat indien in de toekomst kosten gemaakt moeten worden waar geen toekomstige baten tegenover staan deze kosten direct ten laste van het resultaat gebracht worden.

Dit geldt bijvoorbeeld in het geval dat een besluit wordt genomen om een organisatie te reorganiseren. Alle kosten die verband houden met deze reorganisatie welke niet met toekomstige baten kunnen worden gematched dienen ten laste van het resultaat te worden gebracht in het jaar waarin wordt besloten tot reorganisatie. Deze kosten hebben betrekking op in de toekomst te verwachten uitgaven. Om deze uitgaven te dekken wordt in de balans een voorziening opgenomen.

Ad c) In het baten/lasten stelsel beïnvloedt het kasritme het resultaat niet.

Zoals hierboven beschreven is bij hantering van het baten/lasten stelsel niet het moment van betaling of ontvangst relevant, maar de periode waarin kosten en opbrengsten thuishoren. Hierdoor is het niet mogelijk binnen het baten/lasten stelsel de resultaten te manipuleren door het uitstellen ofwel vervroegen van betalingen dan wel ontvangsten. Ook het uitputten van de begroting opgesteld op basis van het baten/lasten stelsel voor het einde van het boekjaar door betalingen te vervroegen is bij toepassing van het baten/lasten stelsel niet relevant, doordat de kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Ad d) Het baten/lasten stelsel biedt een basis voor kostprijsbepaling.

De totale kosten en opbrengsten kunnen naar de door de organisatie geleverde meetbare producten of diensten worden verbijzonderd. Deze informatie kan zeer waardevol zijn als basis voor diverse beleids- en management-beslissingen. Hierbij valt te denken aan beslissingen om diensten uit te besteden of in eigen beheer te houden. Hetzelfde geldt bij de keuze tussen verschillende instrumenten om een bepaalde beleidsdoelstelling te realiseren. Om een evenwichtige afweging te kunnen maken is inzicht in de integrale kostprijs van een dienst of van de verschillende beleidsinstrumenten noodzakelijk.

Indien de kosten centraal of op een ander niveau worden gedragen dient hiermee rekening te worden gehouden bij bovengenoemde afwegingen. Binnen de Rijksoverheid valt hierbij te denken aan toerekening van de kosten van huisvesting, wachtgeld en interest over de staatschuld.

Ad e) Het baten/lasten stelsel biedt inzicht in ontwikkeling van vermogen.

Het saldo van bezittingen en schulden is het vermogen van de betreffende huishouding. Door opname van het vermogen in de balans is deze in evenwicht. Het baten/lasten stelsel is erop gericht inzicht te verschaffen in de grootte en samenstelling van het vermogen van een huishouding en het behaalde resultaat.

Het vermogen van een organisatie en de ontwikkeling daarvan geeft de financiële kracht van een organisatie weer. Hoe groter de verhouding van vermogen ten opzichte van het balanstotaal, des te beter is de organisatie zelfstandig in staat financiële tegenvallers op te vangen, zon-

der dat het voortbestaan van die organisatie in gevaar komt. Bij de beoordeling van de ontwikkeling van het vermogen dienen transacties met de vermogensverschaffers apart gezien te worden. Deze transacties worden in de jaarrekening toegelicht.

Zo kan een organisatie die jaarlijks grote winsten maakt, maar deze volledig uitkeert aan de vermogensverschaffers, een klein vermogen hebben maar toch financieel zeer krachtig zijn. Daarentegen kan een organisatie die jaarlijks verlies maakt door stortingen door de vermogensverschaffers toch nog een positief vermogen houden. Bij de Rijksoverheid kan het Ministerie van Financiën worden gezien als de vermogensverschaffer richting de departementen. Deze kunnen op hun beurt optreden als vermogensverschaffer jegens derden.

Ad f) Het baten/lasten stelsel biedt de mogelijkheid tot matching van kosten en opbrengsten.

Zoals hierboven beschreven biedt het baten/lasten stelsel een goede basis voor de kostprijsbepaling van diensten en producten. Voorzover deze diensten en producten doorbelast worden aan derden, al dan niet binnen de overheid, vindt binnen het baten/lasten stelsel matching plaats met de daarmee samenhangende opbrengsten. Hierdoor kan inzicht worden verkregen in de mate van kostendekkendheid dan wel winstgevendheid van deze diensten en producten. Indien de producten niet worden verkocht leidt gebruik van het baten/lasten stelsel tot het inzicht in de integrale kosten van de producten en diensten die in de betreffende periode zijn geleverd. Daarmee wordt een basis gelegd voor het afleggen van verantwoording over de kosten in relatie tot de geleverde producten.

Ad g) Het baten/lasten stelsel faciliteert de budgetdiscipline, zowel bij een kasnormering als bij een baten/lasten normering.

Het baten/lasten stelsel richt zich primair op de beheersing van kosten en opbrengsten en secundair op de ontvangsten en uitgaven. Dit betekent dat ook de budgetdiscipline in voorkomende gevallen primair in termen van kosten en opbrengsten gedefinieerd zal moeten worden. Bij de Rijksoverheid zal, mede door internationale afspraken, het sturen op kasgrootheden belangrijk blijven. In bepaalde gevallen zal het zelfs een absolute randvoorwaarde zijn. Het zal niet moeilijk zijn om de hiertoe benodigde additionele informatie op te stellen (bijvoorbeeld in de vorm van een kasbegroting of een staat van herkomst en besteding der middelen), die nodig is voor een toereikende, effectieve en efficiënte sturing en beheersing. Aan de grootboekadministratie, waarin primair de baten en lasten worden geregistreerd, liggen immers de primaire regi-

straties (waaronder die van de gelduitgaven en geldinkomsten) ten grondslag. Met de huidige elektronische hulpmiddelen kunnen deze uitgaven en inkomsten in principe op eenvoudige wijze in de gewenste presentatievorm ingericht worden.

Bij toepassing van het baten/lasten stelsel worden in de primaire administraties dezelfde zaken (inkomsten en uitgaven) vastgelegd als bij de toepassing van het kasstelsel. Daarnaast worden in het baten/lasten stelsel ook de opbrengsten en kosten verantwoord. Sommige zaken kunnen facultatief worden vastgelegd. Dat geldt bijvoorbeeld voor de verplichtingen, zoals die gebruikt worden bij het geïntegreerde verplichtingen/kas stelsel. In management-informatie ten behoeve van de interne sturing en beheersing kunnen alle vastgelegde gegevens structureel en ad hoc naar behoefte worden gegroepeerd, samengevat of gecategoriseerd. Ook kan aan externen (dechargeverleners en toezichthouders) die informatie worden gegeven, die voor uitvoering van hun taak van belang is.

De implementatie van het baten/lasten stelsel

Het proces van de invoering van het baten/lasten stelsel is reeds bij onderdelen van de Rijksoverheid in gang gezet. Met betrekking tot een verdere overgang door overheidsorganisaties naar het baten/lasten stelsel, die daarmee het huidige stelsel loslaten, is een zorgvuldig voorbereide implementatie vereist. Alvorens men tot de implementatie kan overgaan, moet voldaan worden aan een aantal voorwaarden. Een aantal van deze voorwaarden die gelden voor agentschappen is ook omschreven in de HAFIR (A 6.2 – blad 3).

2..1 Voorwaarden

De belangrijkste voorwaarden voor implementatie van het baten/lasten stelsel zijn:

- De producten en diensten van een agentschap of dienstonderdeel moet meetbaar zijn, zowel ten aanzien van de kwantiteit als de kwaliteit;
- De reële mogelijkheid om aantoonbaar doelmatiger te gaan werken moet in kengetallen kunnen worden uitgedrukt;
- Voor de beoogde resultaatgerichte wijze van sturen moet de administratie en daarmee ook de informatievoorziening van een agent-

schap voldoen aan de eisen, die aan een dergelijke bedrijfsvoering worden gesteld;

- Aanpassen van wet- en regelgeving, respectievelijk ontwikkelen van nieuwe wet- en regelgeving. Deze wijzigingen zullen hun weerslag moeten krijgen in nadere wet -en regelgeving voor zover deze niet reeds is vastgelegd in het HAFIR (A 6.2 baten/lasten);
- Aanpassen van de rapportagestructuren tussen de departementen en het Ministerie van Financiën. De informatiebehoefte die uit de introductie van een andere wijze van aansturen voortvloeien, vormen het uitgangspunt voor de informatie rond de begrotingscyclus.

2..2 Implementatiestappen

Wanneer aan de bovenstaande voorwaarden is voldaan kan men overgaan tot de werkelijke implementatie in een aantal hoofdstappen. De volgende -deels parallelle- hoofdstappen kunnen daarbij worden onderscheiden:

1. Invullen van besturingsfilosofie;
2. Vaststellen producten en diensten;
3. Vaststellen van aanvaardbare waarderingsgrondslagen;
4. Kostprijsberekening en bepalen tariefstelling;
5. Definiëren van opleidingsbehoefte en opstellen van een opleidingsplan;
6. Definiëren van de informatiseringbehoefte en opstellen van een informatiseringplan;
7. Het opstellen van proef-openingsbalansen, -begrotingen en -verantwoordingen;
8. Het volledig in gebruik nemen van het baten/lasten stelsel.

Een randvoorwaarde, die geldt voor alle genoemde stappen, is dat voldoende financiële middelen en voldoende deskundige medewerkers worden vrijgemaakt om dit proces tot een goed einde te kunnen brengen.

Ad 1) Besturingsfilosofie

In de inleiding van dit hoofdstuk zijn een aantal elementen van de besturingsfilosofie in een baten/lasten stelsel onder de aandacht gebracht. Een eerste belangrijke stap in een implementatie is de verdere concretisering van deze elementen voor het specifieke dienstonderdeel of agentschap.

Het eerste element bestaat uit de te nemen beslissingen ten aanzien van de wijzigingen in taken, besturing en verantwoording. In een baten/lasten stelsel moeten mensen verantwoordelijk gesteld worden voor de eigen activiteiten en resultaten zonder daarbij het integrale karakter en management van de activiteiten aan te tasten.

Vervolgens zullen een aantal bestaande processen aangepast moeten worden aan de nieuwe vereisten in een baten/lasten stelsel. Voorbeelden van deze aanpassingen zijn het creëren van nieuwe processen, zoals het proces van facturering, of de transitie van bestaande processen, zoals het registreren van uitgaven en verplichtingen naar het registreren van kosten.

Daarnaast zal een verschuiving van de functionele scheiding van taken en verantwoordelijkheden naar een meer procesmatig georiënteerde ondersteuning van het primaire voortbrengingsproces, gevolgen hebben voor de onderlinge afhankelijkheden tussen actoren in het proces. Bijvoorbeeld in de informatievoorziening ter ondersteuning van deze activiteiten, zullen meerdere soorten gebruikers moeten putten uit één centraal geïntegreerde informatiebron. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de eisen aan de integriteit van die benodigde informatie, maar ook voor de individuele bewegingsvrijheid in de bewerking van informatie. Foute of onvolledige informatie zal door het integrale karakter in het gebruik verstrekken gevolgen hebben in verschillen de functionele gebieden van de organisatie. Om dit te voorkomen zullen bijvoorbeeld duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over het invoeren en gebruik van deze informatie.

Tenslotte moet op voorhand duidelijkheid worden verkregen over de verdere invulling van financieringsafspraken. Er moeten afspraken gemaakt worden met het Ministerie van Financiën over de wijze van omgang met overtollige kasmiddelen. Daarnaast moet de wijze van financiering van investeringen worden geregeld. Dit wordt met name uitgewerkt in de spaar- en leenfaciliteit.

Ad 2) Vaststellen producten en diensten

De hoofdproducten van de agentschappen en dienstonderdelen, die willen overgaan op een baten/lasten stelsel, moeten geïdentificeerd worden. Met name deze hoofdproducten zullen in hun functie als baten genererend of kostendragend een drijvende kracht vormen voor de inrichting van het baten/lasten stelsel.

Ervaring heeft geleerd dat men bij de vaststelling van hoofdproducten uit moet gaan van de kleinst verkoopbare eenheid van een product of

dienst. Op deze wijze zijn vaak zelfs de meest complexe producten en diensten in een standaard hoofdproduct te vangen. Wanneer deze kleinste verkoopbare eenheid eenmaal is vastgesteld zal een vermenigvuldiging van deze kleinste verkoopbare eenheid de uiteindelijk geleverde dienst vertegenwoordigen. Voorbeelden van deze kleinste verkoopbare eenheid zijn: besteed uur, beschikking, meter, bladzijde.

Daarnaast moet men zoveel mogelijk zien te voorkomen dat te leveren hoofdproducten en -diensten benoemd worden tot project. In de praktijk blijkt dat de besturingslast van een project in een baten/lasten omgeving vele malen hoger ligt dan de besturingslast van een standaard product. Het verkopen of leveren van projecten kan uiteindelijk leiden tot de overbelasting van het bestuursapparaat en het informatiesysteem.

Ad 3) Waarderingsgrondslagen

Om tot uniforme en onderlinge vergelijkbare informatievoorziening te komen dient de organisatie (algemeen aanvaardbare) waarderingsgrondslagen te kiezen gebaseerd op de grondslagen die in de private sector worden gehanteerd. De IFAC¹ ontwikkelt inmiddels richtlijnen (IPSAS) voor de toepassing van onder andere het baten/lasten stelsel voor overheidsorganisaties.

Ad 4) Kostprijsberekening / bepalen tariefstelling

Een goede kostprijsberekening is belangrijk voor de vaststelling van een goede verkoopprijs (outputfinanciering) van de producten en diensten en voor een goede nacalculatie. Derhalve worden in het baten/lasten stelsel de gemaakte kosten toegerekend en verdeeld op basis van een vooraf bepaalde kostenverdeelstaat. Hierin worden de directe kosten rechtstreeks toegerekend aan de kostendragers. De kostenverdeelstaat bestaat uit een reeks van kostensoorten- en plaatsen waarop gemaakte indirecte kosten kunnen worden geboekt, waarna de kosten via een tarief per prestatie in de kostprijs van de kostendragers terecht komen.

¹ IFAC – International Federation of Accountants

Ad 5) Opleiding

Voor vele medewerkers binnen de overheid zal de overgang van het geïntegreerde verplichtingen/kas stelsel naar het baten/lasten stelsel tot ingrijpende veranderingen leiden in vergelijking met hun huidige werkzaamheden. Dit heeft niet zozeer te maken met de werkdruk, maar wel met de andere denkwijze en systematiek die het baten/lasten stelsel met zich meebrengt, in vergelijking tot het geïntegreerde verplichtingen/kas stelsel.

De ervaringen binnen agentschappen die een dergelijk traject al hebben doorgemaakt wijzen uit dat een gefundeerd opleidingstraject een grote bijdrage levert aan de verduidelijking van de specifieke karakteristieken van het werken in een baten/lasten situatie en de vooraf veelal gevreesde problemen grotendeels kan neutraliseren.

Ad 6) Informatisering

De permanente beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking is geen aandachtspunt dat uniek is voor organisaties met een baten/lasten stelsel. Zowel qua hardware als qua software dient de automatiseringsorganisatie in alle gevallen voldoende toegerust te zijn om de voortgang van de bedrijfsvoering te waarborgen. De integrale overgang op een ander stelsel vraagt ingrijpende aanpassing of vervanging van de bestaande systemen en de bijbehorende administratieve organisatie. Het Kernmodel zoals beschreven in dit rapport kan hierbij als uitgangspunt worden gehanteerd.

Ad 7) Proef-openingsbalans, -begroting en -verantwoording

De nulmeting bij de overgang naar het baten/lasten stelsel wordt gevormd door de openingsbalans. Alle activa en passiva van de organisatie dienen hiertoe te worden geïnventariseerd. In de openingsbalans worden de activa opgenomen die de organisatie op het moment van de in gebruik name van het baten/lasten stelsel in economisch eigendom heeft of waarover men de beschikking heeft. Daarnaast worden de passiva in de balans opgenomen, gebaseerd op de beginselen alsmede de richtlijnen met betrekking tot waardering en presentatie zoals die als uitvloeisel van de voorgaande stappen zijn vastgesteld.

De ervaring leert dat zowel het inventariseren als het waarderen van de activa en passiva ten behoeve van het opstellen van een openingsbalans een tijdrovende en lastige taak is omdat informatie over balansposten binnen het kasstelsel niet systematisch vastgelegd is. Wellicht dat de

toegenomen aandacht voor het materieelbeheer hierin voor een deel reeds voorziet.

De proefbegroting wordt opgesteld op basis van de 'best estimate' van de in het komende en de daaropvolgende jaren te verwachten opbrengsten en kosten van de organisatie. Op basis van de resultante van deze begroting, het exploitatieresultaat volgens de verantwoording, kan het bevoegd gezag tijdig en gericht ingrijpen in de bedrijfsvoering.

Ad 8) Het volledig in gebruik nemen van het baten/lasten stelsel

Als aan alle voorgaande stappen een concrete invulling is gegeven kan het baten/lasten stelsel in gebruik worden genomen. Indien consistent gehanteerd en op de juiste wijze gebruikt kan de informatie die door het baten/lasten stelsel wordt gegenereerd een waardevol instrument zijn in het sturen en beheersen van, alsmede het afleggen van verantwoording over, overheidsorganisaties.

De invoering van het baten/lasten stelsel dient gestructureerd volgens een tevoren vastgesteld plan plaats te vinden. Het overheidsmanagement is verantwoordelijk voor het invoeringsproces en financiële model waarop de implementatie wordt gebaseerd. De volgende hoofdstukken zijn een eerste aanzet voor een Kernmodel baten/lasten systeem dat als basis kan dienen voor een implementatie.

3 Kernmodel baten/lasten

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp voor het Kernmodel baten/lasten op 'A' niveau nader beschrijven en besproken. Daartoe hebben is dit hoofdstuk opgedeeld in drie paragrafen. In de eerste paragraaf wordt aandacht besteed aan het Kernmodel op 'A' niveau, waarin de hoofdadministraties van een generiek baten/lasten stelsel worden geïdentificeerd. In de tweede paragraaf worden de onderliggende processen per hoofdadministratie en onderlinge verbanden tussen hoofdadministraties beschreven. Tenslotte worden in de derde paragraaf de relevante hoofdadministraties per agentschap aangeduid.

Kernmodel op 'A' niveau

Voor het ontwerp van het Kernmodel baten/lasten op 'A' niveau hebben we ons voornamelijk gebaseerd op onze kennis en ervaring met organisaties in de private- en publieke sector die het baten/lasten stelsel toepassen en meer specifiek de informatie die aangeleverd is door de onderzoeksagentschappen. Daarnaast is informatie uit de *Global Best Practices*SM *Kennis Database* gebruikt. In deze database is de wereldwijde Arthur Andersen expertise op het gebied van procesinrichting, -meting en -beheersing opgenomen.

De data uit deze verzamelde informatiebronnen vormen de basis voor een generiek Kernmodel gebaseerd op een organisatie die gekenmerkt wordt door een handels- en dienstverlenende functie, waarbij financiële processen zowel centraal als decentraal geadministreerd kunnen worden.

Een uitgebreide bureaustudie heeft uiteindelijk geleid tot een Kernmodel op 'A' niveau van 14 hoofdadministraties. Deze hoofdadministraties zijn;

1. Begroting & budget Administratie
2. Grootboek Administratie
3. Materiële Vaste Activa Administratie

4. Verkoopadministratie*
5. Debiteurenadministratie
6. Inkoopadministratie*
7. Crediteurenadministratie
8. Voorraadadministratie
9. Kas/Bank/Giro Administratie
10. Treasury
11. Projectadministratie
12. Urenadministratie*
13. Personeelsadministratie*
14. Salarisadministratie*

* Deze administraties zijn toegevoegd uit oogpunt van volledigheid, ondanks dat het niet direct financiële processen zijn. Ze zijn belangrijk voor de integratie van het financiële proces met het primaire proces.

Voor elk van deze individuele hoofdadministraties worden één tot meerdere onderliggende processen op 'B' niveau onderkend, welke in hoofdstuk 5 zullen worden beschreven. Al deze hoofdadministraties met hun onderliggende processen zijn weergegeven in de onderstaande figuur.

1. Begroting/Budget 1.1 Opstellen begroting 1.2 Opstellen budget	2. Grootboek 2.1 Wijzigingen stamgegevens 2.2 Afsluiten periode 2.3 Opstellen consolidatie 2.4 Opstellen in- en externe rapportage	3. MVA-administratie 3.1 Registreren MVA 3.2 Muteren MVA 3.3 Afschrijven MVA	4. Verkoopadministratie 4.1 Offerteprocedure 4.2 Verkooporder procedure	5. Debiteuren administratie 5.1 Aanmaker/verwerken verkoopfacturen 5.2 Verwerken ontvangsten 5.3 Aanmanen
6. Inkoop-administratie 6.1 Offerte- en bestel procedure	7. Crediteuren administratie 7.1 Verwerken inkoop facturen 7.2 Verwerken declaraties 7.3 Aanmaken betalingen	8. Voorraad administratie 8.1 Ontvangsten Uitgifte 8.2 Fysieke controle	9. Kas/Bank/Giro/ administratie 9.1 Betalingen en Ontvangsten	10. Treasury 10.1 Treasury
11. Project-administratie 11.1 Voorcalculatie 11.2 Projectbewaking 11.3 Nacalculatie	12. Uren-administratie 12.1 Registratie uren	13. Personeels administratie 13.1 In- en uitdienstmutaties 13.2 Aanwezigheid ziekte en verlof administratie	14. Salaris-administratie 14.1 Salarisverwerking	

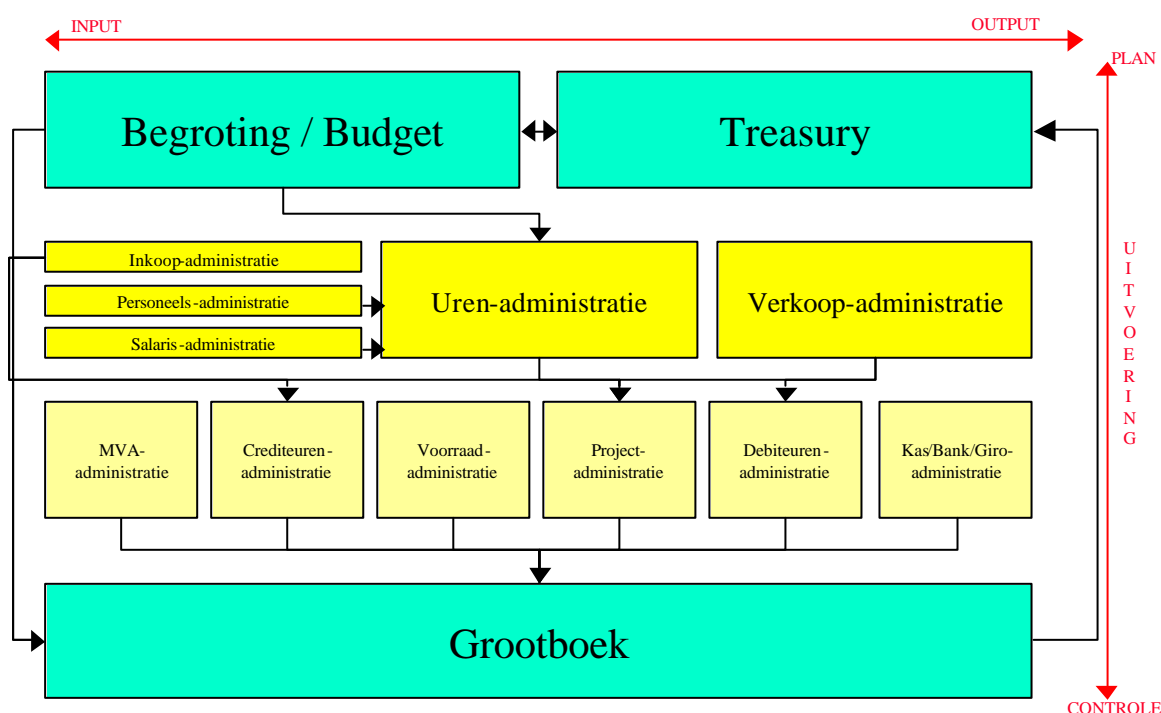
De hoofdadministraties 1, 2, 5, 6 en 9 vertonen grote overeenkomsten met de hoofdadministraties op 'A' niveau in het verplichtingen/kas stelsel, zoals beschreven in het Kernmodel Verplichtingen Kas "Departement 14" d.d. 19 maart 1996.

Onderlinge relaties op 'A' niveau

Om de relaties tussen de onderliggende processen per hoofdadministratie op een logische manier te presenteren, zijn eerst de relaties tussen hoofdadministraties op 'A' niveau in kaart gebracht. Daarbij is gebruik gemaakt van twee verschillende dimensies.

De eerste dimensie is de input-throughput-output dimensie. Met behulp van deze dimensie is de onderlinge afhankelijkheid van hoofdadministraties in het voortbrengingsproces in kaart gebracht. De tweede dimensie is de PUC-dimensie (Planning-Uitvoering-Controle). Met behulp van deze dimensie zijn Planning georiënteerde hoofdadministraties gescheiden van Uitvoering en Controle georiënteerde hoofdadministraties.

Het resultaat van deze exercitie is weergegeven in de onderstaande figuur. Alhoewel niet alle relaties tussen hoofdadministraties zijn weergegeven in de figuur, moet de ordening langs de dimensies een aanwijzing geven hoe de relaties tussen hoofdadministraties zullen lopen.



Van links naar rechts is de input-throughput-output relatie tussen hoofdadministraties weergegeven. Van boven naar beneden is de PUC-dimensie tussen hoofdadministraties weergegeven. Bij de PUC-dimensie dient te worden opgemerkt dat rapportages op hoofdadministraties aan de controle kant de basis vormen voor de invulling van hoofdadministraties aan de planning kant. Er ontstaat op deze wijze

een leercyclus waarbij de resultaten van de controle worden meegenomen in de planning van nieuwe activiteiten.

In hoofdstuk 5 zal aandacht worden besteed aan de relaties tussen de onderliggende processen ('B' niveau) van hoofdadministraties.

Relevante hoofdadministraties per agentschap

Voorwaarde voor een succesvolle implementatie van het generieke model is de mogelijkheid om de verschillende karakteristieken van agentschappen en andere overheidsorganisaties binnen dit raamwerk te plaatsen. In het generieke model zijn verschillende financiële hoofdadministraties in beeld gebracht. Een belangrijk aandachtsveld daarbij is de vraag welke hoofdadministraties van toepassing zijn voor de verschillende agentschappen, want dit beïnvloedt de toepasbaarheid van het generieke model.

In het kader van de eerste fase van het onderzoek en de tot standkoming van het Kernmodel zijn vier onderzoeksagentschappen met verschillende karakteristieke primaire processen geselecteerd. De keuze voor vier agentschappen wordt ingegeven door de 'typologie beslissingsboom' zoals die op de volgende pagina is weergegeven.

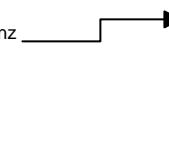
In deze procesflow worden de primaire processen van verschillende agentschappen aan de hand van een aantal te nemen beslissingen ingedeeld in drie typologieën. Deze typologieën zijn: Handel, Productorganisatie, Projectorganisatie. Waarbij opgemerkt dient te worden dat voor de typologie Productorganisatie een onderscheidt gemaakt wordt tussen standaard dienstverleningsproducten gebaseerd op arbeid en standaard dienstverleningsproducten gebaseerd op het ter beschikking stellen van 'ruimte'. De beslissingsboom is zo opgebouwd dat ook niet in het voorbeeld vermelde overheidsorganisaties hun typologie moeten kunnen bepalen, mits de te nemen beslissingen in de goede volgorde worden genomen.

- DTO

- RAD - Senter
- CAS - IND
- ITO - Laser
- IND - Bureau Heffingen

- RGD
- DTO
- DGWT

- KNMI - DTO
- RGD - Plantenz
- RvR - IFOP
- CBIO - KLPD



De verschillende activiteiten van een agentschap kunnen voldoen aan eigenschappen van verschillende typologieën. Hierdoor is het mogelijk dat een agentschap in te delen is in meerdere typologieën, afhankelijk van de activiteiten die in ogenschouw worden genomen.

De primaire processen van de vier geselecteerde agentschappen zijn representatief voor de primaire processen van andere agentschappen welke worden aangeduid als niet-onderzoeksagentschappen. De onderzoeks-agentschappen bestaan uit:

Rijksgebouwendienst (RGD); De RGD verzorgt de rijkshuisvesting voor administratieve en uitvoerende overheidsorganisaties, zoals ministeries en Belastingdienst, en voor organisaties met een specifieke functie, zoals penitentiaire inrichtingen, gerechtsgebouwen, musea en rijksarchieven.

Defensie Telematica Organisatie (DTO); DTO draagt als agentschap van het Ministerie van Defensie zorg voor een doeltreffende en doelmatige dienstverlening op het gebied van informatie- en communicatietechnologie aan de krijgsmacht, zowel in vreedstijd, crisis- en oorlogsomstandigheden als tijdens crisis-beheersing operaties.

Immigratie- en Naturalisatie Dienst (IND); De IND behandelt in het kader van de Vreemdelingenwet aanvragen om toelating voor langdurig verblijf in Nederland. Een groot deel van deze aanvragen wordt aangevraagd door asielzoekers. Vreemdelingen die legaal in Nederland verblijven kunnen zich onder bepaalde voorwaarden laten naturaliseren tot Nederlander. De IND toetst deze aanvragen aan de Rijkswet op het Nederlanderschap.

Senter; Senter is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken dat verantwoordelijk is voor het uitvoeren van subsidie-, krediet- en fiscale regelingen en programma's op het gebied van technologie, energie, milieu, export en internationale samenwerking. Doelstelling hierbij is het duurzaam verstrekken van de positie van het bedrijfsleven en kennisinstellingen in Nederland.

Daarnaast is in de tweede fase van het onderzoek, de verdieping op 'C' niveau, ook nog afstemming gezocht met twee extra onderzoeks-agentschappen. Deze twee onderzoeks-agentschappen zijn;

Korps landelijke politiediensten (KLPD); Het KLPD is een agentschap dat samen met de regionale politiekorpsen werkt aan de veiligheid en leefbaarheid van Nederland, door bestrijding van de criminaliteit, handhaving van de openbare orde en andere dienstverlening. De kerntaken van het korps zijn het toezicht op weg- water- lucht- en spoorwegverkeer, het beveiligen van Koninklijke en diplomatieke personen, financieel-economisch rechercheren en de aanpak van zware fraudezaken, het leveren van recherche-expertise en misdaadanalyse,

logistieke diensten en het verlenen van algemene ondersteuning aan onder meer de regionale politiekorpsen.

Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB); Het CJIB is een agentschap van het Ministerie van Justitie welke is belast met het innen van administratieve sancties opgelegd wegens de Wet administratiefrechtelijke handhaving verkeersvoorschriften, geldboeten en ontnemingsmaatregelen. Daarnaast heeft het agentschap een coördinerende taak bij arrestatiebevelen.

Het vertegenwoordigende karakter van de onderzoeksagentschappen moet er zorg voor dragen dat uiteindelijk alle agentschappen zich kunnen herkennen in de beschrijving van het Kernmodel.

Aan de hand van de gevoerde interviews met de onderzoeksagentschappen is ondertussen vastgesteld dat de in het kernmodel genoemde hoofdadministraties generiek toepasbaar zijn. Hierbij dient te worden opgemerkt dat gezien de te onderscheiden typen agentschappen en de hieraan gerelateerde primaire processen bepaalde hoofdadministraties meer of minder relevant zijn voor de verschillende agentschappen op dit moment.

In het volgende overzicht wordt voor elk onderzoeksagentschap aangegeven welke hoofdadministraties, gezien de typologie van het desbetreffende agentschap, van belang zijn in het kader van toepassing van het baten/lasten stelsel. In dit overzicht wordt op basis van de gevoerde interviews tevens per agentschap aangegeven welke hoofdadministraties momenteel niet worden toegepast.

		Begroting & Budget	Grootboek	Ministerie Vaste Activa	Verkoop	Debiteuren	Inkoop	Crediteuren	Vorraad	Kas/Bank/Ciro	Treasury	Project	Uren	Personeel	Salaris
RGD	Huidige Situatie	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	S
	Gewenste Situatie	+	+	++	+	+	+	+	-	+	++	++	+	+	+
DTO	Huidige Situatie	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	S
	Gewenste Situatie	+	+	++	+	+	+	+	++	+	+	++	+	+	+
IND	Huidige Situatie	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+	S
	Gewenste Situatie	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	++	+	+	+
Senter	Huidige Situatie	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	S
	Gewenste Situatie	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	++	+	+	+

- is niet aanwezig/gewenst
+ is aanwezig/gewenst
++ is zeer gewenst
S betekent uitbesteed (SAFIR)

Opvallende elementen in dit figuur zijn, dat:

- Alleen DTO vanuit haar handelsfunctie behoefte heeft aan een voorraadadministratie;
- Bij alle agentschappen een adequate projectadministratie zeer gewenst is;
- De salarisadministratie op het moment van onderzoek uitbesteed is, maar dat enkele agentschappen het denkbaar achten deze administratie zelf te voeren. Echter men is zich bewust dat dit extra inspanning vereist;
- Bij de IND enkele administraties, op dit moment, nog niet zijn ingevoerd omdat dit agentschap nog niet overgegaan is op volledige outputfinanciering van de hoofdproducten.

4 Vergelijking per hoofdadministratie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de verschillen in doel en werking van de genoemde hoofdadministraties in een baten/lasten stelsel en verplichtingen/kas stelsel. Per hoofdadministratie wordt in een tabel aangegeven op welke punten het baten/lasten stelsel en het verplichtingen/kas stelsel inhoudelijk van elkaar verschillen. In elke tabel wordt achtereenvolgens per hoofdadministratie de inhoud, het doel en de relatie met de andere hoofdadministraties voor beide stelsels weergegeven. In hoofdstuk 5 zullen tevens de verschillen tussen het baten/lasten stelsel en het verplichtingen/kasstelsel op procesniveau worden weergegeven.

De hoofdadministraties binnen het baten en lasten stelsel zijn gebaseerd op het Kernmodel Financiële Informatievoorziening baten/lasten. De hoofdadministraties binnen het verplichtingen/kasstelsel zijn gebaseerd op het Kernmodel Financiële Informatievoorziening Rijksoverheid (Departement 14; d.d. 19 maart 1996). Daarnaast onderkent de Rijksoverheid binnen het verplichtingen/kasstelsel ook extracomptabele administraties ten behoeve van operationele doeleinden.

Hoofdadministratie 1: Begroting en Budget

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het verschaffen van informatie over:

- de actuele stand van de door de Staten-Generaal geautoriseerde begrotingsbedragen met betrekking tot baten, lasten, het saldo van de baten en lasten, kapitaalontvangsten en –uitgaven;
- de meerjaren-ramingen;
- de eventuele mutaties in de begrotingsbedragen;
- de beschikbare begrotingsruimte,

ten behoeve van de budgetbewaking bij een ministerie en het overleg tussen een departement en het Ministerie van Financiën. Hierbij geldt dat het onderdeel “begroting” een extern gericht karakter heeft, namelijk verslaggeving ten behoeve van het Ministerie van Financiën en het Parlement. Daarentegen is het onderdeel “budget” meer intern gericht en vormt de basis van het interne financiële beheer.

Het onderdeel budget is het aangrijpingspunt voor de koppeling van realisaties en ramingen.

Inhoud:

Begroting:

Het onderdeel Begroting bevat:

- een begroting van baten en lasten;
- een begroting van kapitaaluitgaven en kapitaalontvangsten.

Budget:

Het onderdeel “Budget” bevat:

- de goedgekeurde budgetten voor de projecten en/of afdelingen. Deze budgetten zijn gebaseerd op de goedgekeurde begroting.

In het baten/lasten stelsel worden uit de begroting en budgetten de tarieven afgeleid. Deze tarieven dienen voor de doorberekening aan de kostendragers aan de hand van de kostenverdeelstaat. Deze tarieven worden tevens gebruikt voor die delen van de Rijksoverheid die kosten in rekening willen brengen voor werkzaamheden verricht voor, of diensten verleend aan, afnemers buiten de Rijksoverheid en die dat willen doen door, uitgaande van de met die activiteiten gemoeide tijd, een tarief per uur in rekening te brengen. Voor de levering van goederen en diensten tussen de verschillende onderdelen van de Rijksoverheid worden vastgestelde tarieven gehanteerd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De vastgestelde en goedgekeurde budgetten worden vergeleken met de realisatiecijfers uit de hoofdadministratie grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

Het verschaffen van informatie over:

- de actuele stand van de door de Staten-Generaal geautoriseerde begrotingsbedragen;
- de meerjaren-ramingen;
- de eventuele mutaties in de begrotingsbedragen;
- de samenhang met de begrotingsboekhouding;
- de beschikbare begrotingsruimte,

ten behoeve van de budgetbewaking bij een overheidsorganisatie en het overleg tussen een overheidsorganisatie en het Ministerie van Financiën. Hierbij geldt dat het onderdeel “begroting” een extern gericht karakter heeft, namelijk verslaggeving ten behoeve van het Ministerie van Financiën en het Parlement. Daarentegen is het onderdeel “budget” meer intern gericht en vormt het de basis voor het interne financiële beheer.

Het onderdeel budget is het aangrijpingspunt voor de koppeling van realisaties en ramingen.

Inhoud:

Begroting:

Het onderdeel Begroting bevat:

- de aan het departement opgelegde taakstellingen;
- de door het departement voorgestelde mutaties op de begroting;
- de verdeling van de Rijksbegroting via beleidsterreinen over diverse artikelen en artikelonderdelen.

Budget:

Het onderdeel “Budget” bevat:

- een nadere verdeling van artikelen en artikelonderdelen over de diverse budgetten.

Het verplichtingen/kas stelsel kent geen tarieven voor de doorberekening van kosten aan de verschillende kostendragers. Er wordt wel gebruik gemaakt van de Dartaariefen voor die delen van de Rijksoverheid die incidenteel kosten in rekening willen brengen voor werkzaamheden verricht voor, of diensten verleend aan afnemers buiten de Rijksoverheid.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De vastgestelde en goedgekeurde begroting en budgetten worden vergeleken met de realisatiecijfers uit de hoofdadministratie grootboek. De hoofdadministratie Begroting & Budget heeft tevens relaties met de overige hoofdadministraties.

Hoofdadministratie 2: Grootboek

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het baten/lasten stelsel is erop gericht inzicht te verschaffen in de grootte van, de samenstelling van en de mutaties in:

- het vermogen;
- het behaalde resultaat;
- de kasstromen.

Inhoud:

De indeling van het grootboek binnen het baten/lasten stelsel is afhankelijk van de te onderkennen typologie van het desbetreffende agentschap. Hierdoor zijn een aantal hoofdadministraties voor bepaalde agentschappen minder relevant.

Ongeacht de toegepaste typologie bestaat het grootboek in het baten/lasten stelsel uit:

- een balans waarop aan de debetzijde de bezittingen worden gepresenteerd en aan de creditzijde de schulden en het eigen vermogen;
- een resultatenrekening waarop per periode aan de debetzijde de kosten worden verantwoord en aan de creditzijde de opbrengsten.

De hoofdadministratie "grootboek" is gebaseerd op het principe van dubbel boekhouden. Iedere transactie wordt dubbel verantwoord, zowel debet als bezitting (of afname schuld) of kostenpost en credit als schuld (of afname bezitting) of opbrengst.

In het baten/lasten stelsel worden in tegenstelling tot het verplichtingen/kasstelsel kosten en opbrengsten verantwoord in de periode waarop deze betrekking hebben. Hierdoor is het moment van betaling en ontvangst voor de verantwoording niet meer relevant. Kosten worden genomen in de periode waarin de opbrengsten worden verantwoord waarvoor die kosten zijn gemaakt. Tevens worden kosten en opbrengsten, voor zover van toepassing, met elkaar geconfronteerd. De toerekening van kosten aan producten/diensten geschiedt op basis van de kostenverdeelstaat, die in de grootboekstructuur wordt verankerd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De saldi van de subadministraties materiële vaste activa, crediteuren, voorraad, projecten, debiteuren en kas/bank/ giro worden in de hoofdadministratie grootboek verwerkt.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie "grootboek" is het verschaffen van inzicht:

- in het verloop van de departementale geldstromen;
- de stand van de verplichtingen, uitgaven en ontvangsten.

De hoofdadministratie "grootboek" geeft een overzicht van saldi aan het eind van een periode die naar de volgende periode moeten worden overgebracht, zodat zij in die volgende periode kunnen worden afgewikkeld (d.w.z. ten laste of ten gunste van de begroting worden gebracht).

Inhoud:

De hoofdadministratie "grootboek" bevat de gegevens met betrekking tot de begrotingsboekhouding. De volgende grootboekrekeningen worden onderscheiden:

- Rekeningen met realisaties van verplichtingen binnen begrotingsverband;
- Rekeningen met realisaties van verplichtingen buiten begrotingsverband;
- Uitgaven- en ontvangstrekeningen binnen begrotingsverband;
- Uitgaven- en ontvangstrekeningen buiten begrotingsverband;
- Rekeningen van liquide middelen;
- Rekening-courant met de Rijkshoofdboekhouding;
- Sluitrekeningen met kasbeheerders.

In het verplichtingen/kasstelsel is het moment van aangaan van verplichtingen dan wel het moment van ontvangst c.q. betaling bepalend voor het moment van verantwoording. Er is geen sprake van periode-toerekening.

In het Verplichtingen/kas stelsel worden uitgaven en verplichtingen toegerekend aan begrotingsartikelen.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Mutaties in de hoofdadministraties (verplichtingen, uitgaven, vorderingen/ontvangsten) dienen verantwoord te worden in de hoofdadministratie grootboek. Tevens is de hoofdadministratie begroting & budget gerelateerd aan de hoofdadministratie grootboek.

Hoofdadministratie 3: *Materiële vaste activa*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie materiële vaste activa in het baten/lasten stelsel is het vastleggen van de economische realiteit van de aanwezige materiële vaste activa.

Dit leidt ertoe dat effecten van investeringen en afschrijvingen zichtbaar worden in de periode waarop zij betrekking hebben. In het baten/lasten stelsel worden afschrijvingen verantwoord in de resultatenrekening. Materiële vaste activa is in het baten/lasten stelsel een specifieke balanspost. Daarnaast dient de hoofdadministratie materiële vaste activa als vastlegging van de aanwezige materiële vaste activa (economisch eigendom) ten behoeve van operationele doeleinden.

Inhoud:

In de hoofdadministratie materiële vaste activa worden de volgende gegevens opgenomen:

- Aanschafwaarde;
- Boekwaarde;
- Afschrijvingen;
- (des)investeringen.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie inkoop dient in geval van investeringen als input voor de hoofdadministratie materiële vaste activa. In geval van desinvesteringen dient de hoofdadministratie verkoop als input voor de hoofdadministratie materiële vaste activa. De afschrijvingen en (des-) investeringen worden verantwoord in de hoofdadministratie grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie materiële vaste activa is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel. Wel worden ten behoeve van operationele doeleinden de aanwezige materiële vaste activa extra-comptabel vastgelegd.

In het verplichtingen/kasstelsel worden aangeschafte materiële vaste activa eenmalig ten laste gebracht van het begrotingsjaar, waarin het aangaan van de verplichting/feitelijke betaling heeft plaatsgevonden. Nieuwe materiële vaste activa worden vastgelegd in de extra-comptabele materiële vaste activa administratie. In geval van buiten gebruik stelling of verkoop worden de materiële vaste activa uit de extra-comptabele materiële vaste activa administratie geboekt.

Inhoud:

In de administratie materiële vaste activa worden ten behoeve van operationele doelstellingen alle activa en de mutaties op deze activa extracomptabel geregistreerd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 4: Verkoop

Baten/lasten stelsel

Doel:

In geval van outputfinanciering is het gebruik van een verkoopadministratie zeer relevant. Inkomsten worden immers gegenereerd door geleverde prestaties. De hoofdadministratie verkoop dient ten behoeve van operationele en financiële doelstellingen inzicht te geven in:

- De grootte en samenstelling van de offerte- en orderportefeuille;
- Het functioneren van de verkoopafdeling;
- De noodzaak tot het bijsturen van proces- en/of organisatiedoelstellingen;
- De bewaking van de volledigheid van de omzet.

Inhoud:

In de hoofdadministratie verkoop worden de volgende gegevens opgenomen:

- Offerte-aanvragen;
- Offertes (getekend en/of verzonden);
- Contracten (getekend en/of verzonden).

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie verkoop dient als input voor de hoofdadministratie debiteuren en de hoofdadministratie voorraden (v.w.b. de reservering van de voorraad).

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie verkoop is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel. Aangezien sprake is van inputfinanciering is het gebruik van een verkoopadministratie immers minder relevant.

Desalniettemin worden ten behoeve van operationele doeleinden offerte(aanvragen) en contracten extra-comptabel vastgelegd teneinde inzicht te verschaffen in:

- De grootte en samenstelling van de offerte- en orderportefeuille;
- Het functioneren van de verkoopafdeling;
- De noodzaak tot het bijsturen van proces- en/of organisatiedoelstellingen.

Inhoud:

In de hoofdadministratie verkoop worden de volgende gegevens opgenomen:

- Offerte-aanvragen;
- Offertes (getekend en/of verzonden);
- Contracten (getekend en/of verzonden).

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 5: *Debiteurenadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

In geval van outputfinanciering is het gebruik van een debiteurenadministratie zeer relevant. De inkomsten worden immers gegenereerd door het factureren van geleverde prestaties. Het doel van de hoofdadministratie debiteuren is:

- het verschaffen van inzicht in de grootte en samenstelling van de vorderingen;
- bewaking van tijdige betaling;
- het verschaffen van inzicht in de ouderdom van de debiteuren,

ten behoeve van operationele en financiële doelstellingen.

In het baten/lasten stelsel vormt de hoofdadministratie debiteuren een specificatie van de balanspost debiteuren.

Inhoud:

In de hoofdadministratie debiteuren worden de volgende gegevens opgenomen:

- uitstaande vorderingen per debiteur;
- de ontvangsten;
- ouderdom per vordering.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie verkoop dient als input voor de hoofdadministratie debiteuren. Tevens lopen de ontvangsten via de hoofdadministratie kas/bank/giro. Daarnaast maakt de hoofdadministratie gebruik van informatie afkomstig uit de hoofdadministraties materiële vaste activa en projecten. Mutaties dienen uiteindelijk in het grootboek verantwoord te worden.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie debiteuren is bij het verplichtingen/kas stelsel minder relevant in vergelijking met het baten/lasten stelsel. De inkomsten worden immers hoofdzakelijk gegenereerd door inputfinanciering.

In het Kernmodel verplichtingen/kas is de hoofdadministratie debiteuren opgenomen in de hoofdadministratie vorderingen en ontvangsten. Het doel van laatstgenoemde administratie is met name gelegen in:

- de registratie van de vorderingen en de hieraan gerelateerde ontvangsten;
 - de bewaking van tijdige betaling,
- ten behoeve van financiële en operationele doeleinden.

Inhoud:

In de hoofdadministratie vorderingen en ontvangsten worden de volgende gegevens vastgelegd

- uitstaande vorderingen per debiteur;
- de ontvangsten;
- ouderdom per vordering.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Mutaties in de hoofdadministratie vorderingen en ontvangsten leiden tot mutaties in de hoofdadministratie grootboek.

Hoofdadministratie 6: *Inkoopadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie inkopen is het verschaffen van inzicht in de grootte en samenstelling van de aangegane verplichtingen.

De hoofdadministratie inkopen wordt gebruikt voor zowel financiële als operationele doelstellingen.

In het baten en lastenstelsel leiden de inkopen tot balansmutaties of tot het verantwoorden van kosten in de winst- en verliesrekening.

Inhoud:

In de hoofdadministratie inkopen worden de volgende gegevens vastgelegd:

- de aanvraag tot bestelling;
- de inkoopopdracht.

Op het moment van plaatsen van de inkoopopdracht wordt de verplichting vastgelegd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Mutaties in de hoofdadministratie inkopen leiden tot mutaties in de volgende hoofdadministraties:

- crediteuren (verwerking inkoopfacturen);
- voorraad (aanpassing economische voorraad);
- grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

In het Kernmodel verplichtingen/kas is de hoofdadministratie inkopen opgenomen in de hoofdadministratie verplichtingen. Het doel van de hoofdadministratie verplichtingen is:

- het verschaffen van inzicht in de standen en mutaties van de aangegane verplichtingen;
- de bewaking van tijdige betaling.

De hoofdadministratie verplichtingen wordt gebruikt voor zowel financiële als operationele doelstellingen.

Inhoud:

In de hoofdadministratie verplichtingen worden de volgende gegevens vastgelegd:

- de aanvraag tot bestelling;
- de inkoopopdracht;
- de betaling.

Op het moment van aangaan van een juridische verplichting wordt de verplichting vastgelegd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Mutaties in de hoofdadministratie verplichtingen leiden tot mutaties in de volgende hoofdadministraties:

- uitgaven;
- grootboek.

Hoofdadministratie 7: *Crediteurenadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie crediteuren is

- het verschaffen van inzicht in de grootte en samenstelling van de (kortlopende) verplichtingen;
- de bewaking van tijdige betaling aan de crediteuren.

In het baten/lasten stelsel vormt de hoofdadministratie crediteuren een specificatie van de balanspost crediteuren.

Inhoud:

In de hoofdadministratie crediteuren worden de volgende gegevens vastgelegd:

- de openstaande facturen;
- de betalingen.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Opboekingen in de hoofdadministratie crediteuren komen voort uit impulsen vanuit de volgende hoofdadministraties:

- inkoop (ten behoeve van het matchen van de factuur met de bestelling);
- materiële vaste activa (verwerking ontvangstmelding);
- voorraad (verwerking ontvangstmelding);
- personeel (verwerking prestatieverklaring).

De hieruit voortkomende financiële mutaties leiden tot verwerking in de hoofdadministratie kas/bank/giro en in de hoofdadministratie grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

In het kernmodel verplichtingen/kas is geen hoofdadministratie crediteuren opgenomen. Wel worden de verplichtingen opgenomen in de hoofdadministratie verplichtingen, zodat aan het einde van de periode een overzicht gegenereerd kan worden met ontvangen, maar nog niet betaalde facturen

Inhoud:

N.v.t.

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 8: Voorraadadministratie

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie voorraad is inzicht te verschaffen in de grootte en samenstelling van zowel de technische als de economische voorraden ten behoeve van financiële en operationele doelstellingen.

De technische voorraad is de aanwezige voorraad. De economische voorraad is de aanwezige voorraad inclusief de voorraad die besteld is maar nog niet ontvangen en exclusief de verkochte voorraad welke nog niet is afgeleverd.

De hoofdadministratie voorraden is een specifieke balanspost in het baten/lasten stelsel.

Inhoud:

In de voorraadadministratie wordt de volgende informatie opgenomen:

- De aanwezige hoeveelheid per artikel(soort) (de technische voorraad);
- De gehanteerde prijsgrondslag per artikel(soort);
- De bestelde (uit hoofde van het inkoopproces) en gereserveerde (uit hoofde van het uitvoeren van projecten of verkoopproces) voorraden (de economische voorraad);
- De gehanteerde waarderingsgrondslagen (first in first out, last in last out, vaste verrekenprijzen, gemiddelde inkooprijzen etc.);
- De ouderdom van de aanwezige voorraad ten behoeve van de bepaling van de voorziening van incourantheid;
- De locatie waar de voorraad wordt aangehouden.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Op- en afboekingen van de voorraad komen voort uit impulsen vanuit de volgende hoofdadministraties:

- Inkoopadministratie (de bestelling);
- Verkoopadministratie (de reservering uit hoofde van verkopen);
- Projectenadministratie (de reservering uit hoofde van het uitvoeren van projecten).

De hieruit voortkomende financiële afwikkelingen/mutaties worden verwerkt in de hoofdadministratie grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie voorraad is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel. Wel worden ten behoeve van operationele doeleinden de aanwezige voorraden extracomptabel vastgelegd.

De voorraadadministratie dient o.a. inzicht te geven in:

- de aard van de voorraad;
- de aanwezige hoeveelheden en de voorraadmutaties;
- de aanschafprijzen;
- de leveranciers;
- de locatie waar de voorraad wordt aangehouden.

Inhoud:

In de hoofdadministratie voorraad worden de volgende gegevens vastgelegd:

- De aanwezige hoeveelheid per artikel(soort) (de technische voorraad);
- mutaties in de technische voorraad per artikel(soort);
- de ouderdom van de aanwezige voorraad;
- de locatie waar de voorraad wordt aangehouden.

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 9: Kas/Bank/Giro

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie kas/bank/giro is inzicht te verschaffen in:

- de grootte, samenstelling en de mutaties van de liquide middelen, ten behoeve van financiële en operationele doelstellingen.

De hoofdadministratie kas/bank/giro is een specifieke balanspost in het baten/lasten stelsel.

Inhoud:

In de hoofdadministratie kas/bank/giro worden ontvangsten en uitgaven verantwoord aan de hand van opgaven van de betrokken banken en de verrekenstukken.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Mutaties in de hoofdadministratie kas/bank/giro leiden tot mutaties in de volgende hoofdadministraties:

- crediteuren;
- debiteuren;
- grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

In het Kernmodel verplichtingen/kas wordt de hoofdadministratie kas/bank/giro niet apart onderkend. Ontvangsten worden verantwoord in de hoofdadministratie vorderingen en ontvangsten. Uitgaven worden verantwoord in de hoofdadministratie uitgaven.

Voor de doelstelling van de hoofdadministratie vorderingen en ontvangsten wordt verwezen naar de hoofdadministratie debiteuren.

Het doel van de hoofdadministratie is inzicht te verschaffen in de uitgaande liquiditeitsstromen.

Inhoud:

In de hoofdadministratie uitgaven worden de volgende gegevens verantwoord:

- Van crediteuren ontvangen debetfacturen;
- Creditnota's;
- Voorschotaanvragen;
- Betaal- en verrekenopdrachten.

Relatie met andere hoofdadministraties:

Mutaties in de hoofdadministratie uitgaven leiden tot mutaties in de volgende hoofdadministraties:

- verplichtingen;
- grootboek.

Hoofdadministratie 10: *Treasury*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie treasury vloeit voort uit de doelstellingen van de treasuryfunctie binnen het agentschap. Deze doelstellingen zijn:

- Het beheersen van de risico's die voortkomen uit de normale activiteiten c.q. het beheersen van operationele geldstromen;
- Het uitzetten van overtollige middelen tegen renderende voorwaarden c.q. het aantrekken van middelen tegen zo laag mogelijke rente- en andere kosten.

Aldus dient de hoofdadministratie treasury inzicht te verschaffen in:

- de grootte en samenstelling van de uitgezette en aangetrokken middelen;
- rente- en valutapositities;
- looptijden;
- werkelijke versus verwachte liquiditeitsstromen.

Inhoud:

In de hoofdadministratie treasury worden uitgezette middelen en aangetrokken middelen, inclusief de hieraan gerelateerde voorwaarden en posities, op extra-comptabele wijze verantwoord.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie treasury kent geen intracomptabele relatie met andere hoofdadministraties.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

In het Kernmodel verplichtingen/kas wordt de hoofdadministratie treasury niet onderkend.

Inhoud:

N.v.t.

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 11: *Projectadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie projecten is inzicht te verschaffen in de grootte en samenstelling van de post onderhanden werk, mede ten behoeve van de waardering van de post onderhanden werk in de balans. Naast deze financiële verantwoording is ten behoeve van zowel financiële als operationele doeleinden inzicht nodig in de voortgang van het project teneinde tussentijds bij te kunnen sturen.

De hoofdadministratie projecten leidt tot een balanspost onderhanden werk in het baten/lasten stelsel. Afhankelijk van het gekozen stelsel van resultaatbepaling worden winsten pas na beëindiging van het project als resultaat verantwoord (completed contract method) of naar rato van de voortgang van het project (percentage of completion method).

Verliezen worden verantwoord, en dus als resultaat genomen, op het moment dat zij voorzienbaar zijn.

Inhoud:

In de hoofdadministratie projecten dienen de volgende gegevens te worden vastgelegd:

- wijze van aanbesteding (vaste aanneemsom versus regiewerk);
- het projectbudget;
- de voorcalculatorische kosten per projectfase;
- de voorcalculatorische winstopslag per projectfase;
- de werkelijke kosten per projectfase (waaronder meer- en minderwerk);
- de wijze van resultaatbepaling (completed contract versus percentage of completion);
- de voortgang met betrekking tot de in het contract of programma van eisen vastgelegde criteria;
- de te factureren termijnen per projectfase (opbrengsten);
- de gefactureerde termijnen per projectfase (opbrengsten).

Relatie met andere hoofdadministraties:

Op- en afboekingen in de hoofdadministratie projecten komen voort uit impulsen vanuit de volgende hoofdadministraties:

- debiteuren (verwerking facturatie);
- verkoop (het afsluiten van het contract en verwerking inkoopfacturen);
- personeel (verwerking directe uren t.l.v. het project);
- grootboek (verwerking overige kosten).

De hieruit voortkomende financiële afwikkelingen/mutaties worden verwerkt in het hoofdadministratie grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie projecten is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel. Wel worden ten behoeve van operationele doeleinden uitgaven en verplichtingen aan de projecten toegerekend en vindt bewaking van de uitgaven plaats gedurende de looptijd van een project.

Inhoud:

In de hoofdadministratie projecten worden uitgaven en verplichtingen extracomptabel geregistreerd.

Relatie met andere hoofdadministraties:
N.v.t.

Hoofdadministratie 12: *Urenadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

De hoofdadministratie uren wordt gebruikt om de juistheid (w.o. tijdigheid) en volledigheid van de op de projecten verantwoorde uren vast te stellen en hiermee de volledigheid van de opbrengsten te bewaken.

Inhoud:

In de hoofdadministratie uren worden de uren verantwoord op de projectnummers of op indirecte codes.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie uren dient als input voor de hoofdadministraties projecten en personeel.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie uren is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel. Wel worden ten behoeve van operationele doeleinden uren gepland en verantwoord.

Inhoud:

N.v.t.

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 13: *Personeelsadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie personeel is het verkrijgen van inzicht in de grootte en samenstelling van het personeelsbestand. Deze informatie wordt gehanteerd voor financiële en operationele doeleinden.

Inhoud:

In de hoofdadministratie personeel worden de (in- en uitdienst) mutaties in personeelssamenstelling extracomptabel vastgelegd. Hierbij worden o.a. de volgende gegevens geregistreerd:

- NAW-gegevens personeel;
- Datum in diensttreding;
- Datum uit diensttreding;
- Salaris en overige emolumenten;
- Aantal contracturen;
- Rekeningnummers.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie personeel dient extracomptabel als input voor de salarisadministratie.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie personeel is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel.

Wel worden ten behoeve van operationele en financiële doeleinden extracomptabel mutaties in de personeelssamenstelling vastgelegd. Het doel van de hoofdadministratie personeel is het verkrijgen van inzicht in de grootte en samenstelling van het personeelsbestand.

Inhoud:

In de hoofdadministratie personeel worden de (in- en uitdienst) mutaties in personeelssamenstelling extracomptabel vastgelegd. Hierbij worden o.a. de volgende gegevens geregistreerd:

- NAW-gegevens personeel;
- Datum in diensttreding;
- Datum uit diensttreding;
- Salaris en overige emolumenten;
- Aantal contracturen;
- Rekeningnummers.

Relatie met andere hoofdadministraties:

N.v.t.

Hoofdadministratie 14: *Salarisadministratie*

Baten/lasten stelsel

Doel:

Het doel van de hoofdadministratie salarissen is het verkrijgen van inzicht in de grootte en samenstelling van de bruto salarissen, de te betalen premies en de netto salarissen. Deze informatie wordt gehanteerd voor operationele en financiële doeleinden.

De salariskosten en sociale lasten worden in het baten/lasten stelsel verantwoord in de resultatenrekening.

Inhoud:

In de hoofdadministratie salarissen worden de premies, heffingen, bruto en netto lonen intracomptabel vastgelegd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie salarissen maakt gebruik van de gegevens uit de hoofdadministratie personeel. De verschuldigde salarissen worden verantwoord in de hoofdadministratie crediteuren en de hoofdadministratie grootboek.

Verplichtingen/kas stelsel

Doel:

De hoofdadministratie salarissen is geen onderdeel van het verplichtingen/kasstelsel. Wel worden salarisgegevens ten behoeve van operationele en financiële doeleinden extracomptabel vastgelegd.

Het doel van de hoofdadministratie salarissen is het verkrijgen van inzicht in de grootte en samenstelling van de bruto salarissen, de te betalen premies en de netto salarissen. Deze informatie wordt gehanteerd voor operationele en financiële doeleinden.

Uitgaven uit hoofde van salarissen worden in het grootboek verantwoord.

Inhoud:

In de hoofdadministratie salarissen worden de premies, heffingen, bruto en netto lonen extracomptabel vastgelegd.

Relatie met andere hoofdadministraties:

De hoofdadministratie salarissen maakt gebruik van de gegevens uit de hoofdadministratie personeel. De verschuldigde salarissen worden verantwoord in de hoofdadministratie grootboek.

5 Kernmodel op 'B' en 'C' niveau

Inleiding

In dit hoofdstuk zullen in de onderstaande paragrafen de hoofdadministraties zowel op 'B'- als 'C' niveau worden weergegeven. Voor deze samenvoeging van niveaus is kozen om onnodige herhaling van informatie in het rapport te voorkomen. Ondanks deze samenvoeging in het rapport, is in de weergave van de deeladministraties wel degelijk sprake van een scheiding. Het 'B' niveau betreft een beschrijving van deelprocessen (deeladministratie) en onderlinge relaties per hoofdadministratie. Het 'C' niveau betreft een beschrijving per individuele processtap voor elk van de deelprocessen. Deze deelprocessen en processtappen zijn onderwerp geweest van discussie in het overleg met de onderzoeksagentschappen.

Om leesgemak en de herkenbaarheid te bevorderen zijn de beschrijvingen van deelprocessen en processtappen per hoofdadministratie steeds weer opgebouwd uit gelijke elementen (tussenkopjes) in dezelfde volgorde. Hieronder wordt kort aangegeven wat beschreven wordt per niveau en per tussenkopje.

'B' Niveau

Op 'B' niveau worden de deelprocessen van de sub-administraties in hun geheel beschreven. Daarnaast wordt op dit niveau de relaties met andere sub-administraties en het primaire proces weergegeven.

Voor de beschrijving op 'B' niveau wordt gebruik gemaakt van de volgende kopjes:

Doel:

Hierbij wordt het doel omschreven van het desbetreffende deelproces.

Relevantie per typologie:

Hier wordt vermeld voor welke typologieën het desbetreffende proces relevant is. Daarnaast wordt enige typologie specifieke informatie met

betrekking tot het deelproces gegeven. Voor de basis van deze typologie verwijzen wij naar hoofdstuk 2, waar de typologie beslissingsboom is beschreven.

Benodigheden voor succes:

Onder dit kopje worden enkele voorwaarden genoemd, die noodzakelijk zijn om het proces succesvol te laten verlopen.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

Hier wordt per proces het onderscheid aangegeven tussen het verplichtingen/kasstelsel en het baten en lastenstelsel (o.a. komt het proces ook al voor in het verplichtingen/kasstelsel en zo ja op welke onderdelen wijkt het proces in het baten/lastenstelsel af van het verplichtingen/kasstelsel).

Input / Afhankelijkheden:

Hier worden de noodzakelijke documenten, processen etc. genoemd, die de basis vormen voor het starten van het proces.

Output:

Hier worden de documenten etc. genoemd, die het resultaat vormen van het proces.

Procesflow:

In dit diagram wordt het verloop van het desbetreffende proces grafisch voorgesteld. Het biedt houvast voor de relaties tussen de verschillende processtappen. Deze processtappen vormen de basis voor de beschrijving op 'C' niveau.

Beschrijving:

Onder dit kopje wordt het verloop van desbetreffende proces kort in woorden beschreven.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

Benodigde informatie ten behoeve van de aan- en of bijsturing van een proces en het afleggen van verantwoording over een proces (high level).

Benodigde beheersingsinformatie:

Informatie welke benodigd is voor de dagelijkse uitoefening van de werkzaamheden binnen een proces (operationeel niveau).

Aandachtspunten bij implementatie

Onder dit kopje wordt aandachtspunten voor de implementatie van een financieel informatiesysteem of ERP-pakket aangegeven.

'C' Niveau

Op 'C' niveau wordt per sub-administratie in een matrix per processtap aangegeven wat de benodigde data-elementen zijn. Voor deze data-elementen is een onderscheid te maken tussen informatievelden (in te vullen velden in ERP) en informatiedragers (bevatten informatie/tekst voor documenten). Vooral deze beschreven benodigde data-elementen, naast beschreven aandachtspunten bij implementatie, zullen kritiek zijn bij een eventuele keuze voor een systeem van financiële informatievoorziening (ERP).

De kopjes in de matrix zijn als volgt ingedeeld:

Stapnr.:

Verwijzing naar het nummer van de processtap in de desbetreffende procesflow.

Naam:

Onder dit kopje staat de naam van de desbetreffende processtap in de procesflow.

Beschrijving:

In de beschrijving wordt functie van de desbetreffende stap beschreven.

Input:

Onder input wordt aangegeven welke informatiedragers nodig zijn voor de uitvoering van deze processtap. Dit kunnen zowel documenten als schermen zijn.

Minimaal vereiste data-elementen input:

Onder dit kopje wordt aangegeven welke data-elementen minimaal op de informatiedrager aanwezig moeten zijn.

Output:

Onder output wordt aangegeven wat het resultaat moet zijn van de desbetreffende processtap.

Minimaal vereiste data-elementen output:

Onder dit kopje wordt aangegeven welke data-elementen minimaal het resultaat moeten zijn van de desbetreffende processtap, om als input te dienen voor de volgende processtap.

Type:

Hier wordt aangegeven of de desbetreffende processtap ondersteund moet worden door het informatiesysteem of handmatig moet worden uitgevoerd.

1. Begroting & budget Administratie

- **1.1 Opstellen begroting**
- **1.2 Opstellen budget**

1.1 Opstellen begroting

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces:

Doel:

Het doel van het proces "Opstellen begroting" is het verkrijgen van een algeheel inzicht in de gang van zaken in de desbetreffende periode, het vaststellen van de (financiële) calculatienormen en het bepalen van de grondslag voor de uit de begroting af te leiden budgetten.

Relevantie per typologie:

Het proces "Opstellen begroting" is relevant voor alle typologieën, waarbij dient te worden opgemerkt dat in geval van de typologie "Handel" de begroting moet worden opgesteld op basis van het aantal te verkopen producten en dat voor de typologie "Productorganisatie" de begroting gebaseerd moet zijn op het geschatte aantal te verkopen dienstverleningsproducten.

In geval van de typologie "Projectorganisatie" dient de begroting te worden opgesteld op basis van de verkochte projecten en de beschikbare capaciteit.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het opstellen van de begroting bestaat uit de lopende uitvoering, de beleidsvoornemens, de aanschrijving begrotingsopstelling, de financieringsstructuur, tariefnota en basisafspraken.

Benodigheden voor succes:

- Het belang van de begroting ligt in het normstellende karakter en direct daaruit voortvloeiend, in de functie als toetsingsmaatstaf. De begroting dient te zijn gebaseerd op de vastgestelde strategische doelen
- Commitment aan vastgestelde bedragen.

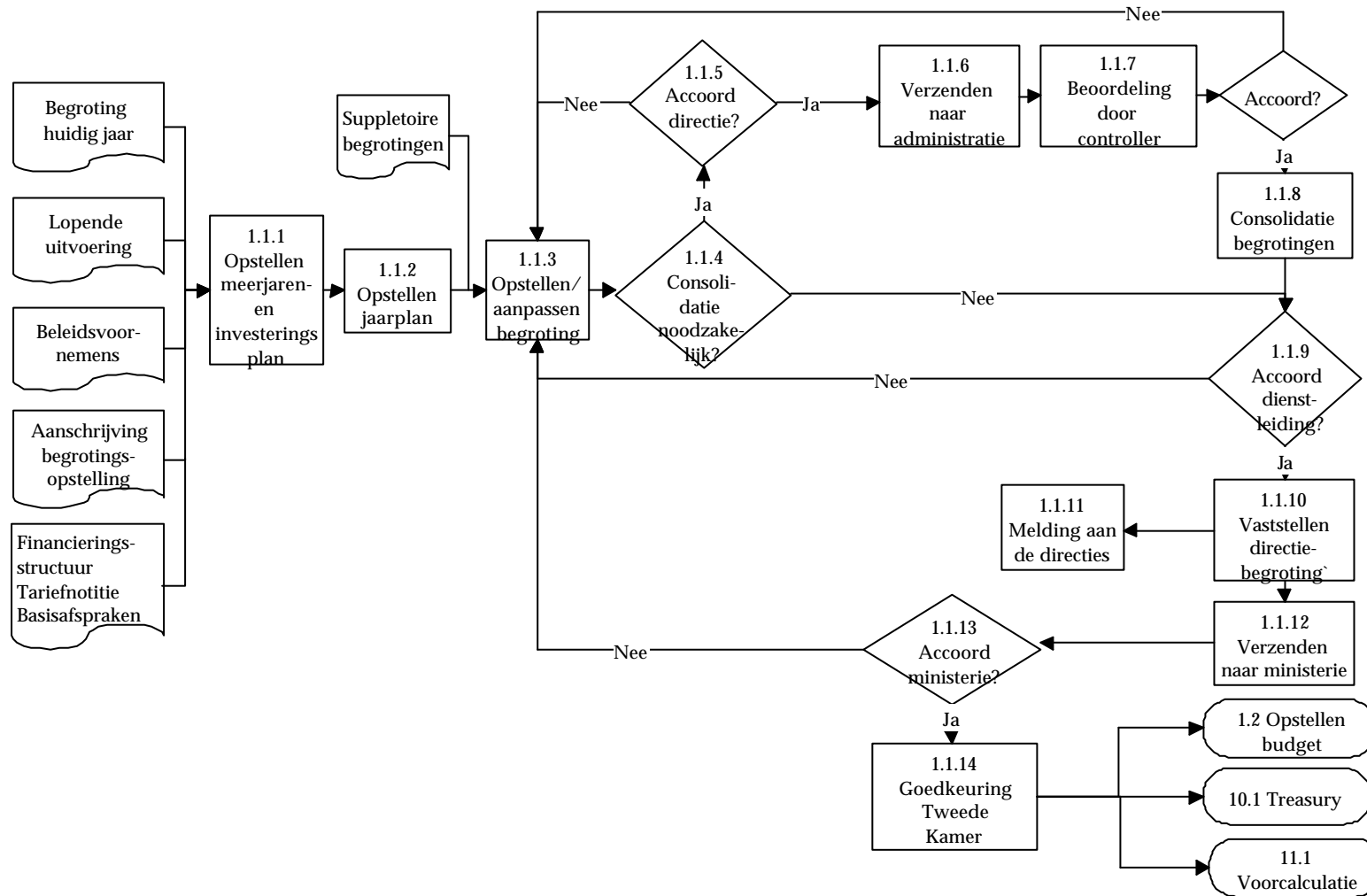
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- De autorisatieprocedure van de begroting binnen het verplichtingen/kas stelsel wijkt af van het baten/lasten stelsel, dit heeft echter geen systeemtechnische gevolgen, omdat de tot standkoming van het begrotingsproces buiten de geautomatiseerde systemen verloopt. Alleen het resultaat van het proces wordt in het systeem vastgelegd.

Output:

Na de goedkeuring door de Tweede kamer dient de begroting als basis voor het opstellen van de budgetten.

1.1 Opstellen begroting



1.1. Opstellen begroting - Aandachtspunten bij implementatie

- Voor het opstellen van de begroting kan gebruik worden gemaakt van uitdraaien van vorige perioden uit het systeem. Wanneer er nog niet eerder begrotingen in het systeem zijn opgenomen, wordt de uiteindelijk vastgestelde begroting in het systeem ingevoerd. Dit kan door middel van een automatische upload of handmatig.

- De begroting kan niet zonder meer gebaseerd worden op de budgetgegevens van het voorafgaande jaar. Met nadruk dient gekeken te worden naar het te realiseren doel voor het komende jaar (zie ook onder typologie).
- De administratie van de begrotingcyclus zal voorlopig niet worden opgenomen in ERP. De gemaakte budgetafspraken worden wel opgenomen in ERP;
- Er is sprake van eenvoudige rapportage vanuit het financiële systeem (de rapportage naar het ministerie is op hoofdlijnen).

1.1 Opstellen begroting - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Aan de hand van de huidige begroting, de lopende uitvoering, de beleidsvoornemens, de aanschrijving begrotingsopstelling, de financieringsstructuur, tariefnotitie en basisafspraken wordt een meerjarenplan opgesteld en daarvan afgeleid een investerings- en een jaarplan. Vervolgens wordt de begroting opgesteld en geconsolideerd na goedkeuring door de directie. De dienstleiding keurt de geconsolideerde begroting goed, waarna de directiebegroting wordt vastgesteld. Tenslotte wordt de directiebegroting goedgekeurd door het ministerie en de Tweede Kamer.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Verantwoording van het voorgaande jaar;
- Huidige begroting;
- Beleidsvoornemens;
- Aanschrijving;
- Meerjarenplan;
- Investeringsplan;
- Jaarplan;
- Begroting voor het komende jaar;

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de begrotingen door de juiste personen zijn geautoriseerd;
- Verzendbericht. Aan de hand van de verzendberichten kan worden vastgesteld of begrotingen daadwerkelijk verstuurd zijn;

1.1 Opstellen begroting - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
1.1.1	Opstellen meerjaren- en investeringsplan	<ul style="list-style-type: none"> Aan de hand van de huidige begroting, de verantwoording van vorig jaar, de beleidsvoornemens en de aanschrijving begrotingsopstelling wordt een meerjarenplan opgesteld en daarvan afgeleid een investeringsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Huidige begroting Verantwoording vorig jaar Beleidsvoornemens Aanschrijving begrotings-opstelling 	<ul style="list-style-type: none"> Algemene uiteenzetting over het agentschap Gehanteerde grondslagen Het totaal van de geraamde kosten Het totaal van de geraamde lasten Het saldo van de geraamde baten en lasten Het totaal van de geraamde kapitaal-uitgaven Het totaal van de geraamde kapitaal-ontvangsten De toelichting, inclusief kengetallen beleidsvoornemens 	<ul style="list-style-type: none"> Meerjarenplan Investeringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Algemene uiteenzetting over het agentschap Toekomstverwachtingen Doelstellingen Kengetallen Omschrijving investeringen Bedragen Motivatie investeringen Technische specificaties van de gewenste investeringen Geoffreerde aankoopprijs Geschatte economische levensduur Toe te passen afschrijvingssysteem en te hanteren afschrijvings-percentage Geschatte restwaarde 	Handmatig
1.1.2	Opstellen jaarplan	Op basis van het meerjaren- en het investeringsplan wordt een jaarplan opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Meerjarenplan Investeringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarplan 	<ul style="list-style-type: none"> Algemene uiteenzetting over het agentschap Verwachtingen Doelstellingen Kengetallen 	Handmatig

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
1.1.3	Opstellen/aanpassen begroting	Op basis van de voorgaande stukken wordt een nieuwe/aangepaste begroting opgesteld en voorzien van een toelichting.	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarenplan • Investeringsplan • Jaarplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.1 • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Concept-directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Algemene uiteenzetting over het agentschap • Gehanteerde grondslagen • Het totaal van de geraamde baten • Het totaal van de geraamde lasten • Het saldo van de geraamde baten en lasten • Het totaal van de geraamde kapitaal- uitgaven • Het totaal van de geraamde kapitaal- ontvangsten • De toelichting, inclusief kengetallen 	Handmatig
1.1.4	Consolidatie noodzakelijk?	Nagegaan wordt of de begroting geconsolideerd dient te worden.	<ul style="list-style-type: none"> • Concept-directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzendbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Datum verzending naar de directie of dienstleiding • Datum concept- directie begroting 	Handmatig
1.1.5	Accoord directie?	De conceptbegroting en toelichting dienen te worden geautoriseerd door de directie.	<ul style="list-style-type: none"> • Concept-directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Definitieve directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	Handmatig
1.1.6	Verzenden naar administratie	De definitieve directiebegrotingen worden naar de administratie verzonden.	<ul style="list-style-type: none"> • Definitieve directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzendbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Datum verzending • Datum definitieve directie- begroting 	Handmatig
1.1.7	Beoordeling door controller	De directiebegrotingen worden beoordeeld en geautoriseerd door de concerncontroller.	<ul style="list-style-type: none"> • Definitieve directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Goedgekeurde directie - begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	Handmatig
1.1.8	Consolidatie begrotingen	De goedgekeurde directiebegrotingen worden geconsolideerd, waarbij eventuele gezamenlijke kosten en opbrengsten worden geëlimineerd.	<ul style="list-style-type: none"> • Goedgekeurde directie- begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Concept begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	Handmatig
1.1.9	Accoord dienstleiding?	De concept begroting met toelichting wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de dienstleiding.	<ul style="list-style-type: none"> • Concept begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgestelde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data- elementen Output stap 1.1.3 	Handmatig

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
1.1.10	Vaststellen directiebegroting	Na het vaststellen van de begroting worden de onderliggende directiebegrotingen vastgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde begroting Goedgekeurde directiebegroting 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde directiebegrotingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.1.3 	Handmatig
1.1.11	Melding aan de directies	Aan de directies wordt medegedeeld dat hun begroting is vastgesteld door de dienstleiding.	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde directiebegrotingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Schriftelijke melding 	<ul style="list-style-type: none"> Datum melding Adressen directies Datum directiebegroting 	Handmatig
1.1.12	Verzenden naar ministerie	De begroting dient te worden verzonden naar het ministerie	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Datum definitieve directiebegroting 	<ul style="list-style-type: none"> Verzendbericht 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Datum begroting 	Handmatig
1.1.13	Accoord ministerie?	De begroting dient te worden goedgekeurd door het ministerie	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Datum definitieve directiebegroting 	<ul style="list-style-type: none"> Door ministerie goedgekeurde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Datum definitieve directiebegroting 	Handmatig
1.1.14	Goedkeuring Tweede Kamer	In het kader van de goedkeuring van de Rijksbegroting volgt uiteindelijke goedkeuring door de Tweede Kamer	<ul style="list-style-type: none"> Door ministerie goedgekeurde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Datum definitieve directiebegroting 	<ul style="list-style-type: none"> Door Tweede Kamer goedgekeurde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Datum definitieve directiebegroting 	Handmatig

1.2 Opstellen budget

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 1.2 Opstellen budget

Doel:

Het doel van het proces "Opstellen budget" is het opstellen van de budgetten per project of afdeling op basis van de begroting en het vaststellen van de tarieven voor dienstverleningsproducten of op kostensoortenniveau.

Relevantie per typologie:

Het proces "Opstellen budget" is relevant voor alle typologieën. Hierbij dient te worden opgemerkt dat budgetten voor de typologieën "Handel" en "Productorganisatie" worden bepaald op basis van de verwachte afzet vermenigvuldigd met vaste eenheden.

Voor de typologie "Projectorganisatie" wordt een budget vastgesteld op basis van het geplande project. Tevens wordt voor nog te verkopen capaciteit een budget vastgesteld (zie ook hoofdadministratie 11 "Projectadministratie").

Benodigheden voor succes:

Het belang van budgetten ligt in het normstellende karakter en direct daaruit voortvloeiend, in de functie als toetsingsmaatstaf. Het budget dient te zijn gebaseerd op de strategische doelstelling.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- Het verplichtingen/kas stelsel kent geen tarieven voor de ning van kosten aan de verschillende kosten-dragers op basis van de kostenverdeelstaat.
- Onderdelen van de Rijksoverheid maken bij het verplichtingen/kas stelsel gebruik van de Dar-tarieven voor de doorberekening van geleverde diensten.

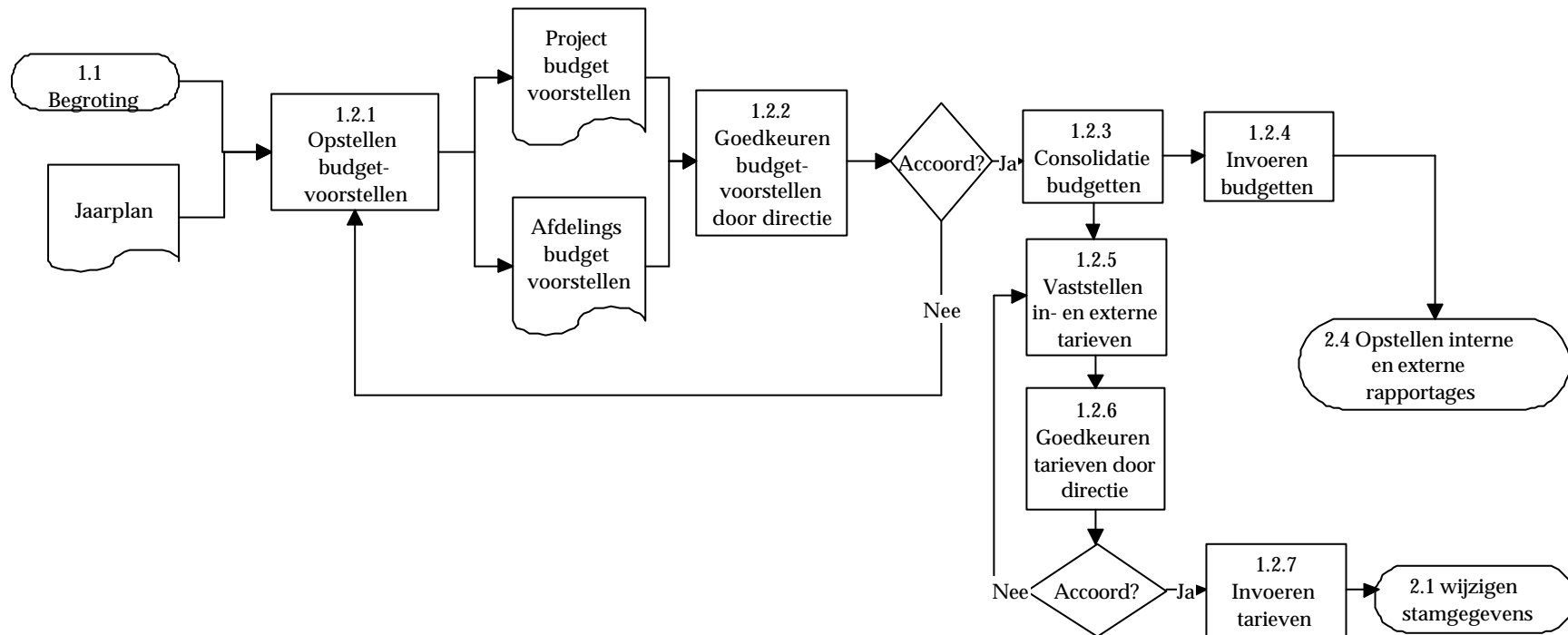
Input / Afhankelijkheden:

Het jaarplan en de begroting dienen als uitgangspunt voor het opstellen van de budgetten en de tarieven voor dienstverleningsproducten.

Output:

De vastgestelde en goedgekeurde budgetten en tarieven worden ingevoerd in het grootboek per kostensoort, project, kostenplaats en combinaties.

1.2 Opstellen budgetten



1.2 Opstellen budget – Aandachtspunten bij implementatie

- Het grootste gedeelte van dit proces is een extracomptabel proces. Alleen de invoer van de budgetten zal een handeling zijn waarbij het systeem gebruikt zal worden. Een upload vanaf papier is derhalve niet handig.
- Het is van belang dat tijdens het opstellen van het rekeningschema een duidelijke structuur wordt aangebracht in de departementen, afdelingen en projecten. Dit vereenvoudigt het verdelen van het budget naar budgetnummers binnen de organisatie.

- Nadat de budgetten zijn toegekend worden ze per kostensoort ingevoerd in het systeem. Dit kan ofwel via een upload vanuit Excell of Word ofwel handmatig.
- Het toekennen van budgetten is alleen succesvol als hier tegenover ook de werkelijke kosten worden geboekt zodat een vergelijking gemaakt kan worden.

1.2 Opstellen budget – Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Op basis van de goedgekeurde begroting worden budgetvoorstellen opgesteld naar projecten en/of naar afdelingen. De directie keurt deze afdelings-budgetvoorstellen goed, waarna vervolgens consolidatie plaatsvindt. Vervolgens worden de tarieven vastgesteld en goedgekeurd door de directie. Tenslotte worden de goedgekeurde budgetten en eventuele tariefwijzigingen ingevoerd in het grootboek.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Begroting;
- Tarieven;
- (goedgekeurde) Budgetvoorstellen;

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de budgetvoorstellen door de juiste persoon zijn geautoriseerd.

1.2 Opstellen budget - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
1.2.1	Opstellen budget-voorstellen	Op basis van de goedgekeurde begroting worden budget-voorstellen opgesteld voor projecten en afdelingen.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde begroting 	<ul style="list-style-type: none"> Algemene uiteenzetting over het agentschap Gehanteerde grondslagen Het totaal van de geraamde baten Het totaal van de geraamde lasten Het saldo van de geraamde baten en lasten Het totaal van de geraamde kapitaaluitgaven Het totaal van de geraamde kapitaalontvangsten De toelichting, inclusief kengetallen 	<ul style="list-style-type: none"> Budget-voorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetten voor projecten en afdelingen Omschrijving projecten en afdelingen Toelichting op de voorgestelde budgetten Periode 	Handmatig
1.2.2	Goedkeuren budgetvoorstellen door de directie	De budgetvoorstellen worden door de directie beoordeeld en goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> Budgetvoorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde budget-voorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	Handmatig
1.2.3	Consolidatie budgetten	De budgetten worden geconsolideerd.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde budget-voorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Geconsolideerde budget-voorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	Handmatig
1.2.4	Invoeren budgetten	De door de directie goedgekeurde budgetvoorstellen worden vastgelegd in het informatiesysteem (zowel in het grootboek als in de sub-administratie).	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde budget-voorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde budgetvoorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
1.2.5	Vaststellen in- en externe tarieven	De in- en externe tarieven worden vastgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde budgetvoorstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> Tarieven per dienst of product Periode Omschrijving dienst of product . 	Handmatig
1.2.6	Goedkeuren tarieven door directie	De tarieven worden beoordeeld en goedgekeurd door de directie.	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.5 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.5 	Handmatig
1.2.7	Invoeren tarieven	De door de directie goedgekeurde tarieven worden ingevoerd in het informatiesysteem (zowel in het grootboek als in de sub-administratie)	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.5 	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.2.5 	Ondersteund door systeem

2. Grootboek Administratie

- **2.1 Wijzigingen stamgegevens**
- **2.2 Afsluiten periode**
- **2.3 Opstellen Consolidatie**
- **2.4 Opstellen interne en externe rapportages**

2.1 Wijzigingen stamgegevens

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 2.1 Wijzigen stamgegevens

Doel:

Het doel van het proces "Wijzigingen stamgegevens" is het juist, tijdig en volledig verwerken van mutaties in de stamgegevens.

Relevantie per typologie:

Het proces "Wijzigingen stamgegevens" is relevant voor alle typologieën. In geval van een projectadministratie is het aantal sub-administraties afhankelijk van het aantal projecten. De projectnummers worden gekoppeld aan de grootboeknummers. Derhalve dienen de stamgegevens voor ieder nieuw project gemuteerd te worden. Om de complexiteit van het grootboek en het aantal mutaties in de stamgegevens te beperken dient zoveel mogelijk gebruik te worden gemaakt van standaard producten.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor de wijziging van de stamgegevens bestaat uit het mutatieformulier stamgegevens of uit de door de directie goedgekeurde lijst met tariefwijzigingen (opstellen budgetten).

Deze mutaties in de stamgegevens kunnen in een systeemomgeving betrekking hebben op stamgegevens van elk van de veertien deeladministraties. Eenvoudigheidshalve is dit proces slechts eenmaal opgenomen.

Benodigheden voor succes:

Een goede toegangsbeveiliging d.m.v. username/password combinaties is noodzakelijk om te voorkomen dat onbevoegden mutaties kunnen aanbrengen in de stamgegevens.

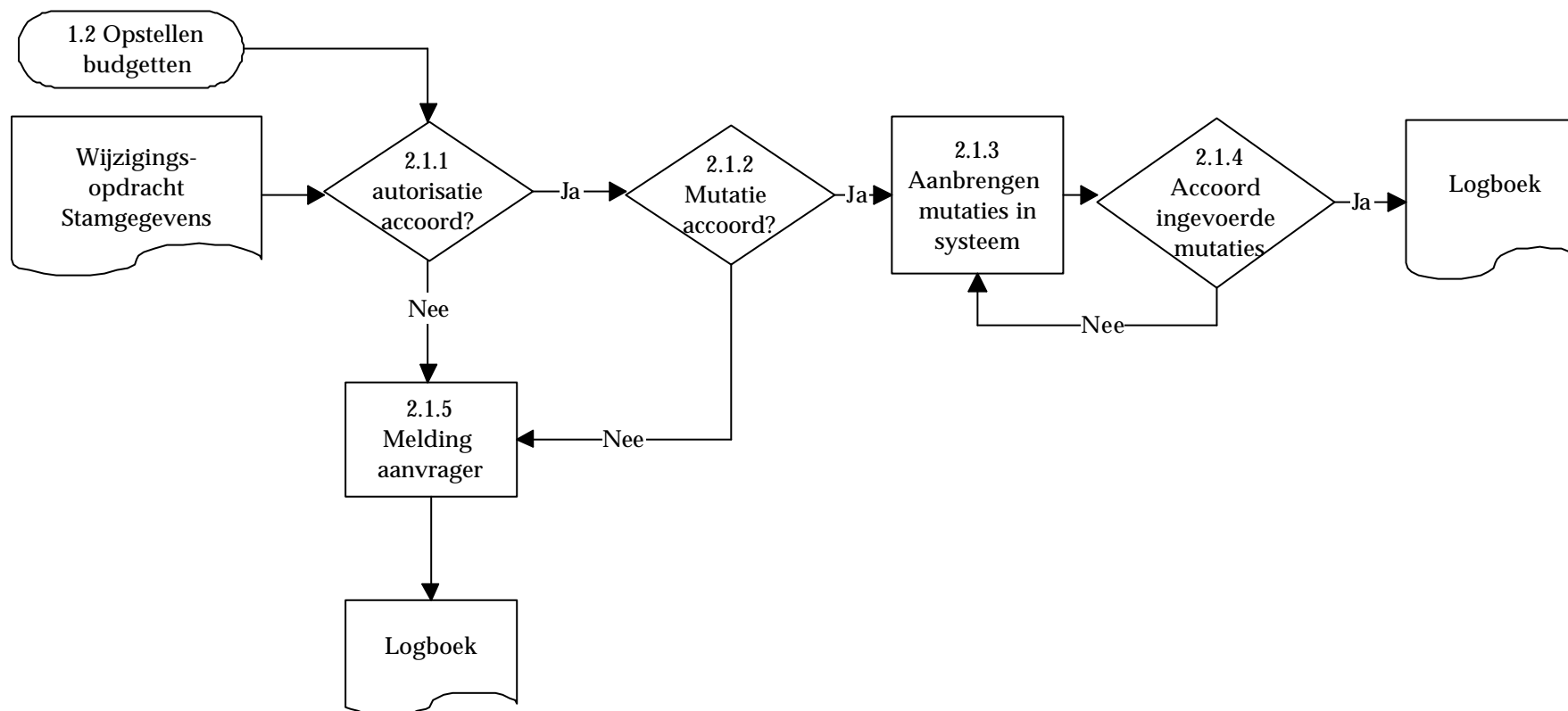
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- Het grootboekrekeningsschema is in het verplichtingen-kasschema niet gebaseerd op de kostenverdeelstaat.
- In het verplichtingen/kas stelsel wordt een beperkter aantal stamgegevens gehanteerd.

Output:

De output bestaat uit het logboek waarin zowel de wijzigingen als de afkeuringen worden vastgelegd. Tevens bestaat de output uit de wijzigingen in het systeem en de wijzigingen in de financiële administratie.

2.1 Wijzigen stamgegevens



2.1 wijzigen stamgegevens - Aandachtspunten bij implementatie

- Bij het opstellen van een autorisatiematrix wordt aangegeven wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Deze matrix dient als input te worden gebruikt bij het inrichten van de bevoegdheden per persoon in het systeem. Uitgaande van functiescheiding en andere bevoegdheden kan het systeem op een aantal manieren de gebruiker toegang verlenen:
 - Door het gebruik van username en password;
 - Door het toekennen van bepaalde bevoegdheden in menu's;
 - Door het toekennen van bepaalde handelingen (invoeren journaalposten, posten van journaalposten);
 - Door het koppelen van organisatieonderdelen aan de user.
- De systeembeheerder zal met name verantwoordelijk worden gesteld voor de systeemgerelateerde wijzigingen en een 'hoofdgebruiker' van de betreffende afdeling zal waarschijnlijk verantwoordelijk worden gesteld voor het wijzigen of toevoegen van gegevens.

- Het systeem moet een logboek bijhouden van de wijzigingen in het systeem.
- Het centraal verwerken van mutaties op stamgegevens is alleen mogelijk indien er een continue bezetting is van de dienst die deze wijzigingen doorvoert en er strakke procedures bestaan omtrent de aanvraag en verwerking van mutaties. Zijn deze aanwezig, dan verdient het centraal muteren van stamgegevens veruit de voorkeur (in verband met consistentie en betrouwbaarheid van gegevens)

2.1. Wijzigingen stamgegevens - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Na ontvangst van de aanvragen m.b.t. wijzigingen in de stamgegevens gaat de controller na of de mutatieformulieren door bevoegde personen zijn ingediend en of de mutatie accoord is. Vervolgens brengt de systeembeheerder of applicatiebeheerder de wijzigingen in het systeem aan, waarna de invoer gecontroleerd wordt en indien nodig aangepast. Wijzigingen worden opgenomen in het logboek. Indien de aanvraag is gedaan door een niet bevoegde persoon of indien de controller niet accoord gaat met de mutatie wordt dit gemeld aan de aanvrager en de aanvragen worden tevens vastgelegd in het logboek om de informatie te behouden.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de aard en omvang van de wijzigingen in de stamgegevens.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de aanvragen met betrekking tot het wijzigen van stamgegevens door de juiste persoon zijn geautoriseerd;
- Logboek. In dit logboek worden alle aanvragen met betrekking tot het wijzigen van stamgegevens vastgelegd.

2.1. Wijzigingen stamgegevens - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
2.1.1	Autorisatie accoord?	Na ontvangst van de aanvragen m.b.t. wijzigingen in de stamgegevens gaat de controller na of de mutatieformulieren door bevoegde personen zijn ingediend.	<ul style="list-style-type: none"> Mutatieformulieren 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving wijziging in stamgegevens Naam aanvrager Urgentie 	<ul style="list-style-type: none"> Te beoordelen mutatieformulieren Afgekeurde mutatieformulieren 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.1.1 Reden afkeuring mutatieformulier Doorlopende nummering van mutaties 	Handmatig
2.1.2	Mutatie accoord?	Het mutatieformulier dient te worden beoordeeld en goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> Te beoordelen mutatieformulieren 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde mutatieformulieren Afgekeurde mutatieformulieren 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.1.1 Reden afkeuring mutatieformulier 	Handmatig
2.1.3	Aanbrengen mutaties in systeem	De mutaties worden ingevoerd in het systeem en opgenomen in het logboek.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde mutatieformulieren 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde mutaties Registratie in logboek 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving wijziging in stamgegevens Reden wijziging Naam aanvrager 	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteund door systeem Handmatig (logboek)
2.1.4	Accoord ingevoerde mutaties	De in het systeem ingevoerde mutaties worden gecontroleerd.	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde mutaties 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde mutaties 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.1.1 	Ondersteund door systeem
2.1.5	Melding aanvrager	Indien de aanvraag is gedaan door een niet bevoegde persoon of indien de controller niet accoord gaat met de mutatie wordt dit gemeld aan de aanvrager en vastgelegd in het logboek.	<ul style="list-style-type: none"> Afgekeurde mutatieformulieren 	<ul style="list-style-type: none"> Reden afkeuring mutatieformulier 	<ul style="list-style-type: none"> Melding aan aanvrager Registratie in logboek 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving wijziging in stamgegevens Naam aanvrager Reden afkeuring mutatieformulier 	Ondersteund door systeem

2.2 Afsluiten periode

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 2.2 Afsluiten periode

Doel:

Het doel van het proces "Afsluiten periode" is het juist, tijdig en volledig opstellen van de saldibalans.

Relevantie per typologie:

Het proces "Afsluiten periode" is relevant voor alle typologieën. Met betrekking tot de typologie "Projectorganisaties" dient te worden opgemerkt dat de waarderingsgrondslagen met betrekking tot het onderhanden werk en debiteuren zeer belangrijk zijn bij de afsluiting van een periode. Aangezien projecten regelmatig perioden kunnen overschrijden dient te worden bepaald op welke wijze het resultaat aan de perioden toegerekend moet worden.

Het resultaat kan worden geboekt na afloop van het project (Completed Contract Method) of gedurende het project (Percentage of Completion Method).

Daarnaast zijn voor de typologie "Handel" de waarderingsgrondslagen met betrekking tot voorraden van belang.

Benodigheden voor succes:

- Administraties moeten tijdig bijgewerkt zijn.
- Afsluiten van periode betekent dat (administratieve) medewerkers tijdelijk de werkzaamheden moeten neerleggen.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- In het verplichtingen/kas stelsel vindt slechts een zeer beperkte afsluiting van perioden plaats (geen periodieke boekingen, geen leegboeking van tussenrekeningen);
- In het baten/lasten stelsel worden opbrengsten en kosten verantwoord in de periode waar deze betrekking op hebben.

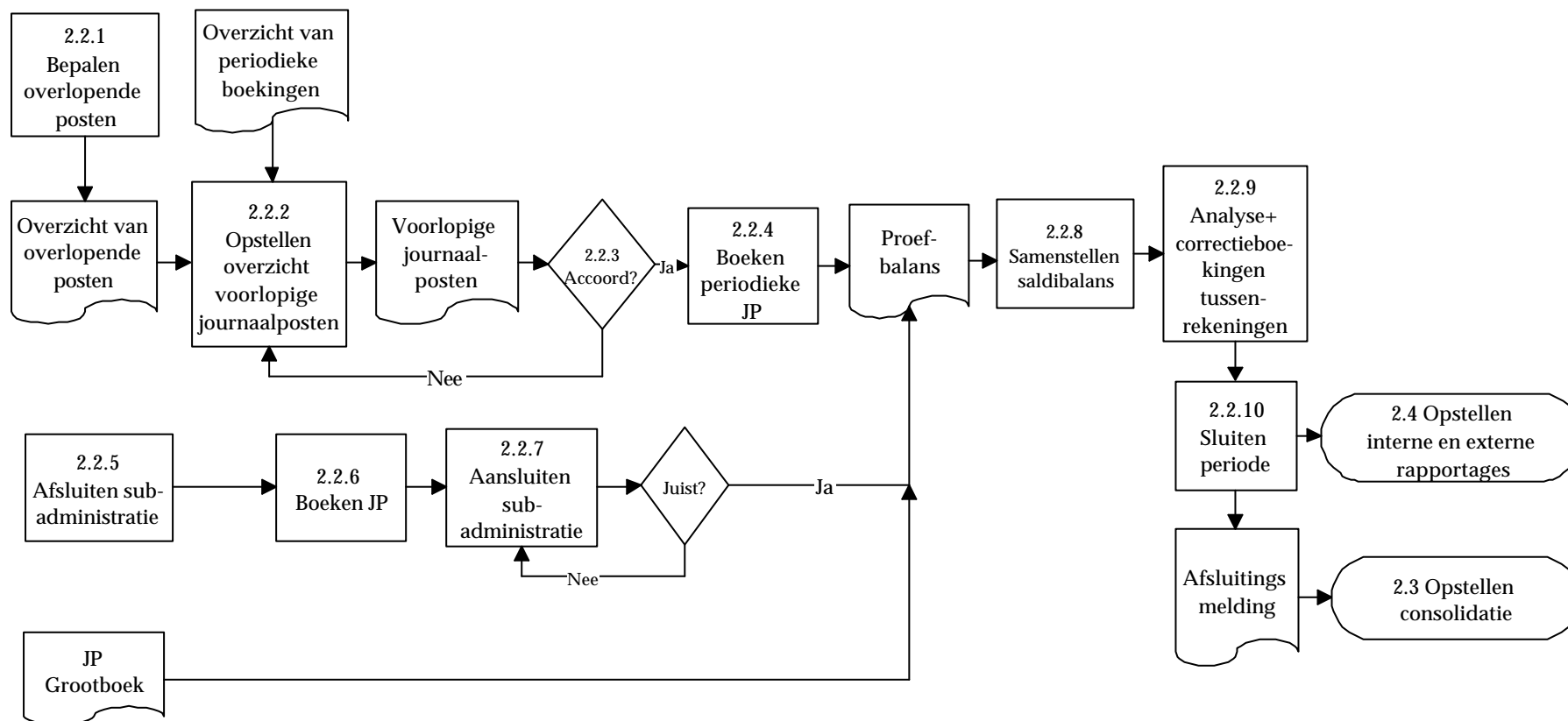
Input / Afhankelijkheden:

- Het overzicht periodieke boekingen
- De Proefbalans
- Afgesloten sub-administraties.

Output:

De output van het afsluiten van een periode bestaat ten eerste uit de verantwoording van de afgesloten periode, zodat de in- en externe rapportage opgesteld kunnen worden. Ten tweede volgt er een afsluitingsmelding, zodat consolidatie kan plaatsvinden. Tenslotte kan de proefbalans naast input ook als output worden beschouwd.

2.2 Afsluiten periode



2.2 Afsluiten periode - Aandachtspunten bij implementatie

- Bij het afsluiten van een periode is het van belang dat alle sub-grootboeken apart worden gesloten. Dit sluiten gebeurt pas nadat alle transacties zijn doorgeboekt naar het grootboek. Hiervoor moet een procedure worden opgesteld en de verantwoordelijkheid moet bij een bepaalde persoon (of personen) worden neergelegd. Nadat in de sub-grootboeken de transacties zijn doorgeboekt, kunnen de sub-grootboeken worden gesloten.
- Denk na over het gebruik van een 'hard close' of een 'soft close' voor afsluiting van de periode. Een "hard close" betekent dat boekingen in een afgesloten periode niet meer aan te passen zijn. Dit in tegenstelling tot een soft close waarbij aanpassingen nog mogelijk zijn.

- Zoals in de beschrijving wordt aangegeven is het proces van afsluiting gedeeltelijk een procedureel proces (standaard procedures en rapportages vergemakkelijken en versnellen het afsluitingsproces). Er dient een goede afstemming plaats te vinden tussen de verschillende afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de sub-grootboeken.
- Bij de afsluiting van een periode is het doorboeken van de transacties naar het grootboek niet bij alle ERP applicaties een automatisch proces. Dit punt verdient aandacht bij een eventuele selectie van een applicatie.

2.2. Afsluiten periode - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Met behulp van het overzicht periodieke boekingen worden voorlopige journaalposten opgesteld. Na controle worden deze journaalposten in het grootboek geboekt. Tevens sluit de administratie de sub-administraties af en boekt de journaalposten naar het grootboek (vb. Afschrijvingen).

Daarna sluit de administratie de in het grootboek gerelateerde rekeningen aan met de diverse sub-administraties om de volledigheid en de juistheid te controleren.

Na het uitdraaien van de proefbalans analyseert de administratie de tussenrekeningen en boekt de tussenrekeningen waar nodig leeg.

De administratie sluit de periode, zodat er geen boekingen meer kunnen plaatsvinden in de afgesloten periode. Tenslotte stuurt de controller, voor zover dit proces decentraal geschied, een afsluitingsmelding naar de centrale administratie, zodat consolidatie kan plaatsvinden en de in- en externe rapportages opgesteld kunnen worden.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de aansluiting van de in het grootboek gerelateerde grootboekrekening met de diverse sub-administraties ten behoeve van de controle op de juistheid en de volledigheid van de geboekte journaalposten;
- Saldibalans;
- Onderbouwing balansposten
- Correctieboekingen;
- Analyse tussenrekeningen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de journaalposten heeft geautoriseerd;
- Afsluitingsmeldingen sub-administraties en perioden.

2.2. Afsluiten periode - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
2.2.1	Bepalen overlopende posten	Aangezien kosten en opbrengsten in de periode dienen te worden verantwoord waar deze betrekking op hebben worden de overlopende posten bepaald.	<ul style="list-style-type: none"> Grootboek 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving Bedragen Rekeningnummers 	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht overlopende posten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving journaalposten Bedragen Rekeningnummers 	Handmatig/ Automatisch
2.2.2	Opstellen overzicht voorlopige journaalposten	Opstellen van het overzicht met de voorlopige journaalposten welke bestaat uit de periodieke boekingen.	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht periodieke journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving journaalposten Rekeningnummers Datum overzicht Bedragen 	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopige journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving journaalposten Bedragen Rekeningnummers 	Handmatig/ automatisch
2.2.3	Accoord?	Controleren van de juistheid van de voorlopige journaalposten.	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopige journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.1 	Handmatig
2.2.4	Boeken periodieke JP	Doorboeken van de journaalposten naar het grootboek.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Geboekte journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving journaalposten Datum boeking Bedragen Rekeningnummers 	Systeem
2.2.5	Afsluiten sub-administratie	De periode afsluiten in de sub-administraties: <ul style="list-style-type: none"> activa crediteuren debiteuren inkoop projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Journaalposten uit de sub-administraties 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.3 	<ul style="list-style-type: none"> Te boeken journaalposten in grootboek 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.3 	Systeem
2.2.6	Boeken JP	Boeken van de journaalposten naar het grootboek.	<ul style="list-style-type: none"> Te boeken journaalposten in grootboek 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.3 	<ul style="list-style-type: none"> Geboekte journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.2.3 	Systeem
2.2.7	Aansluiten sub-administratie	Aansluiting maken van de in het grootboek gerelateerde rekening met de diverse sub-administraties om de volledigheid en de juistheid te controleren.	<ul style="list-style-type: none"> Overzichten uit de sub-administraties 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Aansluitingsoverzicht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.2.1 	Ondersteund door het systeem
2.2.8	Samenstellen saldibalans	Samenstellen van de saldibalans.	<ul style="list-style-type: none"> Periodieke journaalposten en bestaande administratieve vastleggingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Saldibalans 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.2.1 	Ondersteund door het systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
2.2.9	Analyse + correctieboekingen tussenrekeningen	Analyseren tussenrekeningen en boeken van correcties indien noodzakelijk.	<ul style="list-style-type: none"> Saldibalans 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Correctieboekingen Eindbalans 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.2.1 	Handmatig
2.2.10	Sluiten periode	In het systeem de perioden sluiten voor boekingen, zodat er niet meer ingeboekt kan worden.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Afsluitingsmelding 	<ul style="list-style-type: none"> Datum afsluiting 	Ondersteund door het systeem

2.3 Opstellen consolidatie

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 2.3 Opstellen consolidatie

Doel:

Het doel van het proces "Opstellen consolidatie" is het juist, volledig en tijdig opstellen van de consolidatie (samenvoegen van de resultaten van verschillende entiteiten c.q. bedrijfsonderdelen die een eigen grootboek hanteren, waarbij rekening gehouden wordt met eliminatieposten).

Relevantie per typologie:

Het proces "Opstellen consolidatie" is relevant voor alle typologieën

Benodigheden voor succes:

De administraties van de te consolideren entiteiten moeten zodanig zijn ingericht dat de posten optelbaar zijn en onderlinge verhoudingen (intercompany) kunnen worden geëlimineerd

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- Consolidatie vindt in het verplichtingen/kas stelsel slechts beperkt plaats. De verschillende saldi worden in het verplichtingen/kas stelsel meer gecombineerd dan geconsolideerd.

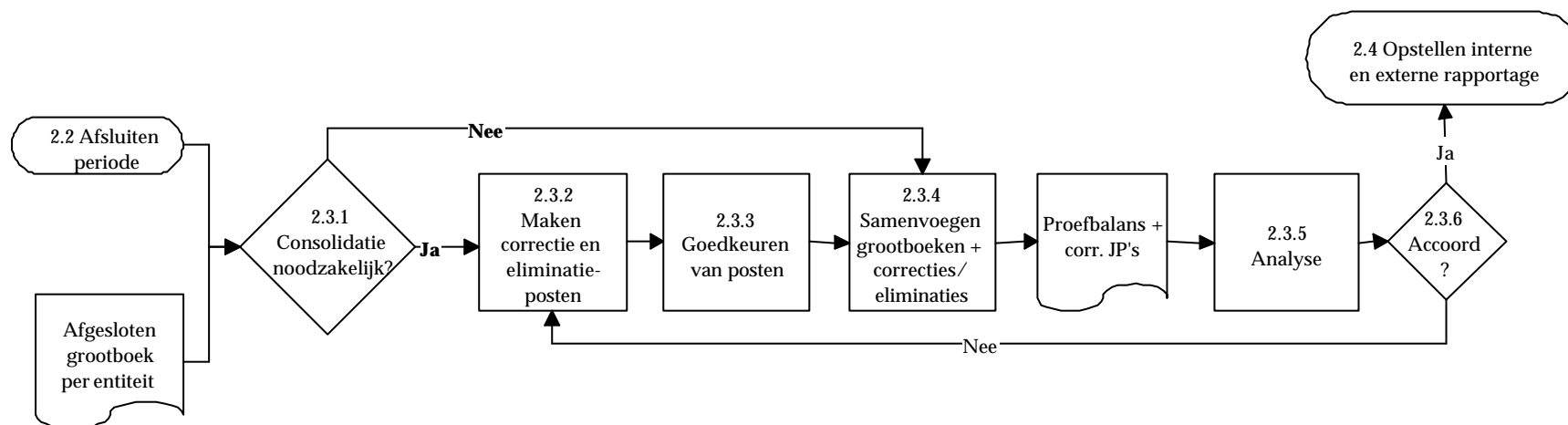
Input / Afhankelijkheden:

- De afgesloten grootboeken per entiteit.
- De afsluitingsmelding (afsluiten periode)

Output:

- De geconsolideerde saldibalans
- De proefbalans en de analyse dienen als output, zodat de in- en externe rapportages opgesteld kunnen worden.

2.3 Opstellen consolidatie



2.3 Opstellen consolidatie - Aandachtspunten bij implementatie

- Pas na afsluiting van de grootboekperioden kan consolidatie plaatsvinden. Van belang hierbij is dat gekeken wordt naar de 'intercompany' transacties, d.w.z. transacties tussen afdelingen van dezelfde organisatie. Gekozen kan worden eliminatie (tegen elkaar wegstrepen) door het systeem te laten doen of door zelf handmatige eliminatieposten in te voeren. Het kan van de applicatie afhankelijk zijn welke keuze de beste is.

- Voor een eenvoudige consolidatie in het systeem dient aandacht te besteed te worden aan de organisatiestructuur in het systeem (de wijze waarop diverse afdelingen aan elkaar zijn gekoppeld)..
- De inrichting van de consolidatie dient bepaald te worden.

2.3 Opstellen consolidatie - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Na het proces 'afsluiten periode' worden met behulp van de concernrapportages de correctie- en eliminatieposten opgesteld. De correctie- en eliminatieposten worden beoordeeld en goedgekeurd door de centrale administratie en indien nodig gecorrigeerd. Vervolgens worden de administraties samengevoegd in de centrale administratie.

Tevens worden de diverse eliminatie- en correctieposten geboekt, waarna de proefbalans wordt uitgedraaid. Hierop voert de concerncontroller een cijferanalyse uit en stelt de toelichting op. Na goedkeuring door de concern-controller worden de rapporten uitgedraaid ten behoeve van het proces 2.4 "Opstellen in- en externe rapportage".

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Cijferanalyse met betrekking tot de proefbalans en de toelichting;
- Overzicht correctie- en eliminatieposten.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de cijferanalyse door de juiste persoon is geautoriseerd;
- Richtlijnen consolidatie.

2.3 Opstellen consolidatie - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
2.3.1	Consolidatie noodzakelijk?	Nagegaan wordt of de administratie geconsolideerd dient te worden.	<ul style="list-style-type: none"> Grootboek 	<ul style="list-style-type: none"> rekening nummers Omschrijving Bedragen 	<ul style="list-style-type: none"> Grootboek 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	Handmatig
2.3.2	Maken correctie en eliminatie-posten	Genereren van correctie- en eliminatieposten.	<ul style="list-style-type: none"> Eliminatie- en correctieposten uit de administraties 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving eliminatie- en correctieposten Rekeningnummers Doorlopende nummering Bedragen 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminatie- en correctieposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	Handmatig/systeem
2.3.3	Goedkeuren van posten	De correctie- en eliminatieposten worden beoordeeld en goedgekeurd door een bevoegd persoon.	<ul style="list-style-type: none"> Eliminatie- en correctieposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde eliminatie- en correctieposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	Handmatig/systeem
2.3.4	Samenvoegen grootboeken + correcties/eliminaties	De grootboeken worden samengevoegd en de correctie- en eliminatieposten worden geboekt.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde eliminatie- en correctieposten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	<ul style="list-style-type: none"> Proefbalans Overzicht eliminatie- en correctieposten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving rekeningnummers Bedragen Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	Ondersteund door het systeem
2.3.5	Analyse	Uitvoeren van een cijferanalyse welke bestemd is voor de toelichting.	<ul style="list-style-type: none"> Proefbalans + onderliggende documentatie 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	<ul style="list-style-type: none"> Cijferanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	Handmatig op basis van rapport
2.3.6	Accoord?	De cijferanalyse dient te worden goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> Cijferanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde cijferanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 2.3.1 	Handmatig

2.4 Opstellen interne en externe rapportage

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 2.4 Opstellen interne en externe rapportage

Doel:

Het doel van het proces "Opstellen interne- en externe rapportages" is het juiste, tijdig en volledig opstellen van interne en externe rapportages.

Relevantie per typologie:

Het proces "Opstellen interne en externe rapportages" is relevant voor alle typologieën. Hierbij dient te worden opgemerkt dat voor de typologie "Projectorganisaties" de projectvoortgangsrapportages van groot belang zijn.

Input / Afhankelijkheden:

- Geconsolideerde saldibalans (opstellen consolidatie)
- Budgetten (opstellen budgetten)
- Afsluitingsmelding (opstellen interne en externe rapportage)
- Treasury overzichten (treasury)
- Normen, kengetallen en productiegegevens

Benodigheden voor succes:

- Tijdig bijwerken en afsluiten administraties.
- Verkrijgen van inzicht in de gewenste rapportagevormen.
- Flexibiliteit in de rapportages

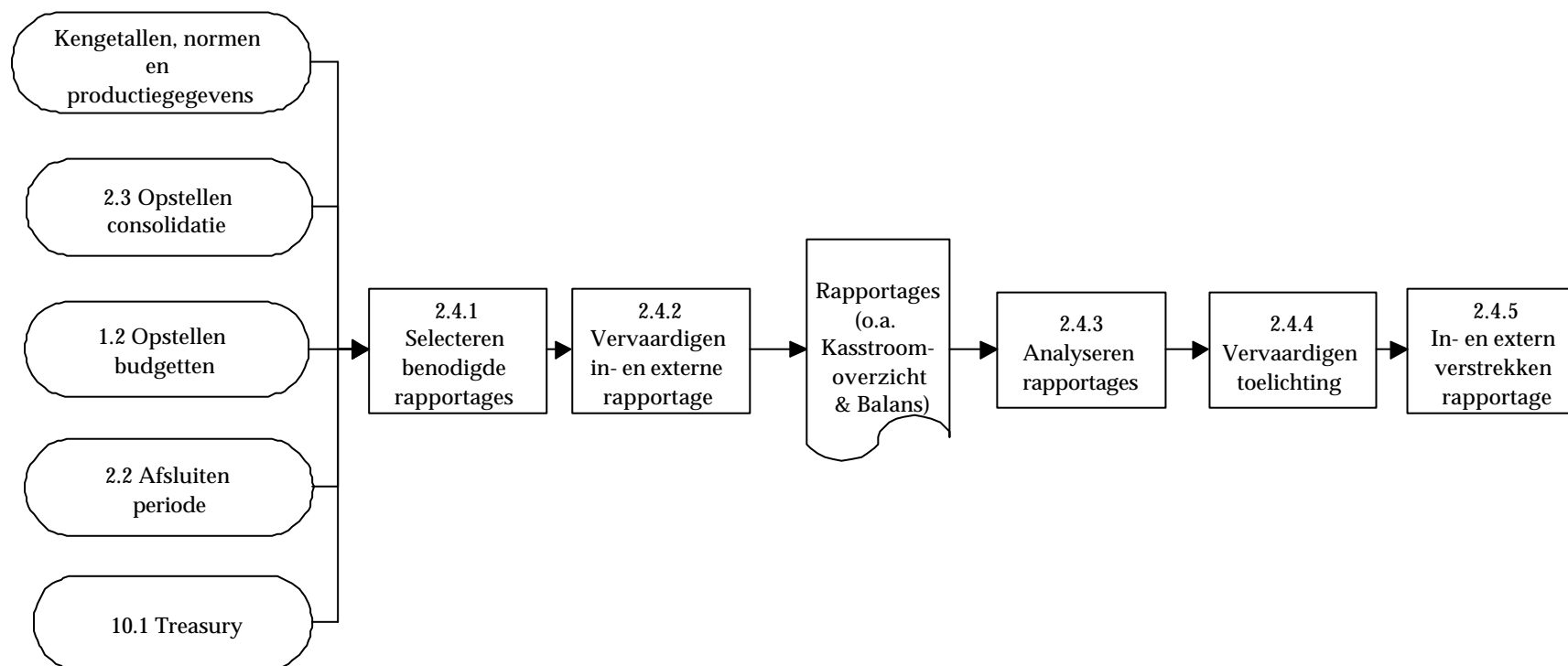
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- De functie van de financiële verantwoording in het verplichtingen/kas stelsel is het verschaffen van inzicht in de uitputting van de begroting en het afleggen van verantwoording over het gevoerde begrotingsbeheer. In het baten en lastenstelsel worden een balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht vervaardigd. Voor de inhoud van de financiële verantwoording in verplichtingen/kas stelsel wordt verwezen naar Hafir (A6.1b).

Output:

De output van het proces "opstellen in- en externe rapportages" bestaat uit het intern en extern verstrekken van rapportage voor besturing van de organisatie en het afleggen van verantwoording. Zie ook Begrotingsmodellen Agentschappen Hafir (A2.5).

2.4 Opstellen interne en externe rapportages



2.4 Opstellen interne en externe rapportage – Aandachtspunten bij implementatie

- De rapportage-mogelijkheden in een ERP-omgeving zijn vaak beperkt tot een aantal standaard rapportages, die naar de wensen van de klant nader ingevuld dienen te worden. Van belang is dat toekomstige gebruikers betrokken worden bij het uitvoerig testen van deze functionaliteit. Voorts moet men rekening houden met arbeidintensieve aanpassingen naar de wensen van de gebruikers.
- Wensen met betrekking tot de rapportage zullen regelmatig kunnen wijzigen. Gecontroleerd dient te worden of de rapport generator van het systeem de aanpassingen van het systeem eenvoudig kan verwerken, zodat niet bij elke rapportaanpassing extra expertise ingehuurd moet worden.

- Een valkuil bij het selecteren en implementeren van een nieuw systeem is dat vaak de nadruk meer ligt op de functionaliteit van het systeem dan op de rapportages die uit het systeem dienen te komen. Derhalve dient men voorafgaand aan de selectie van een systeem na te gaan wat de informatiebehoefte van de organisatie is.

2.4. Opstellen interne en externe rapportages – Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Na het proces “opstellen consolidatie”, “afsluiten periode”, “treasury” en “opstellen budgetten” worden de benodigde rapportages geselecteerd. Vervolgens worden de in- en externe rapportages opgesteld en geanalyseerd. Aan de hand van deze analyse wordt een toelichting bij de rapportages gemaakt.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Rapportage-set;

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de correctie- en eliminatieposten en de proefbalans door de juiste personen zijn geautoriseerd;
- Verzendberichten. Aan de hand van deze verzendberichten kan worden vastgesteld of rapportage-sets daadwerkelijk zijn verzonden;
- Richtlijnen met betrekking tot het opstellen van interne en externe rapportages;
- Overzicht met belanghebbenden die de rapportage-set dienen te ontvangen;
- Overzicht met benodigde rapportages;

2.4. Opstellen interne en externe rapportages – Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
2.4.1	Selecteren benodigde rapportages	Selecteren benodigde rapportages.	<ul style="list-style-type: none"> Informatiebehoefte 	-	<ul style="list-style-type: none"> Rapport-aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving soort rapportage Datum 	Handmatig/systeem
2.4.2	Vervaardigen in- en externe rapportage	Opdracht aan het systeem om rapportage te vervaardigen.	<ul style="list-style-type: none"> Rapport-aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.4.1 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving soort rapportage Datum Vergelijkende cijfers 	Systeem
2.4.3	Analyseren rapportages	Analyse maken aan de hand van rapportages. Eventueel d.m.v. downloads naar Excell.	<ul style="list-style-type: none"> Rapport 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.4.2 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse-resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving soort rapportage Datum Vergelijkende cijfers Analyse resultaten 	Handmatig op basis van rapport
2.4.4	Vervaardigen toelichting	Aan de hand van de analyse een toelichting bij rapportages maken.	<ul style="list-style-type: none"> Analyse-resultaten 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.4.3	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage-set 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving soort rapportage Datum Vergelijkende cijfers Toelichting 	Handmatig
2.4.5	In- en extern verstrekken rapportage	Opsturen rapport met toelichting aan belanghebbenden.	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage-set 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 2.4.4 	<ul style="list-style-type: none"> Verzendbericht 	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending NAW-gegevens belanghebbende 	Handmatig

3. Materiële Vaste Activa Administratie

- **3.1 Registreren Materiële Vaste Activa**
- **3.2 Muteren Materiële Vaste Activa**
- **3.3 Afschrijven Materiële Vaste Activa**

3.1 Registreren Materiële Vaste Activa

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 3.1 Registreren Materiële Vaste Activa

Doel:

Het doel van het proces “Registreren materiële vaste activa” is het juist, volledig en tijdig verantwoord van de materiële vaste activa

Relevantie per typologie:

Het proces “Materiële vaste activa” is relevant voor alle typologieën.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat de mate van belang en nauwkeurigheid van de registratie van materiële vaste activa toeneemt naarmate de kapitaal intensiviteit van de onderneming toeneemt.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Factuur leverancier vaste activum;
- Document ingebruikstelling (ontvangstbon).

Benodigheden voor succes:

- Voor een juiste en volledige registratie van het vaste activum zijn gegevens nodig m.b.t. prijzen, afschrijvingstermijnen, afschrijvingsprocedures en bedrijfseconomische en technische gebruiksduur.
- Groepen activa-gegevens in de vaste activa administratie.
- Een eenduidig afschrijvingsbeleid voor de verschillende activa-groepen. (start afschrijvingen, restwaarde en afschrijvingsduur).

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

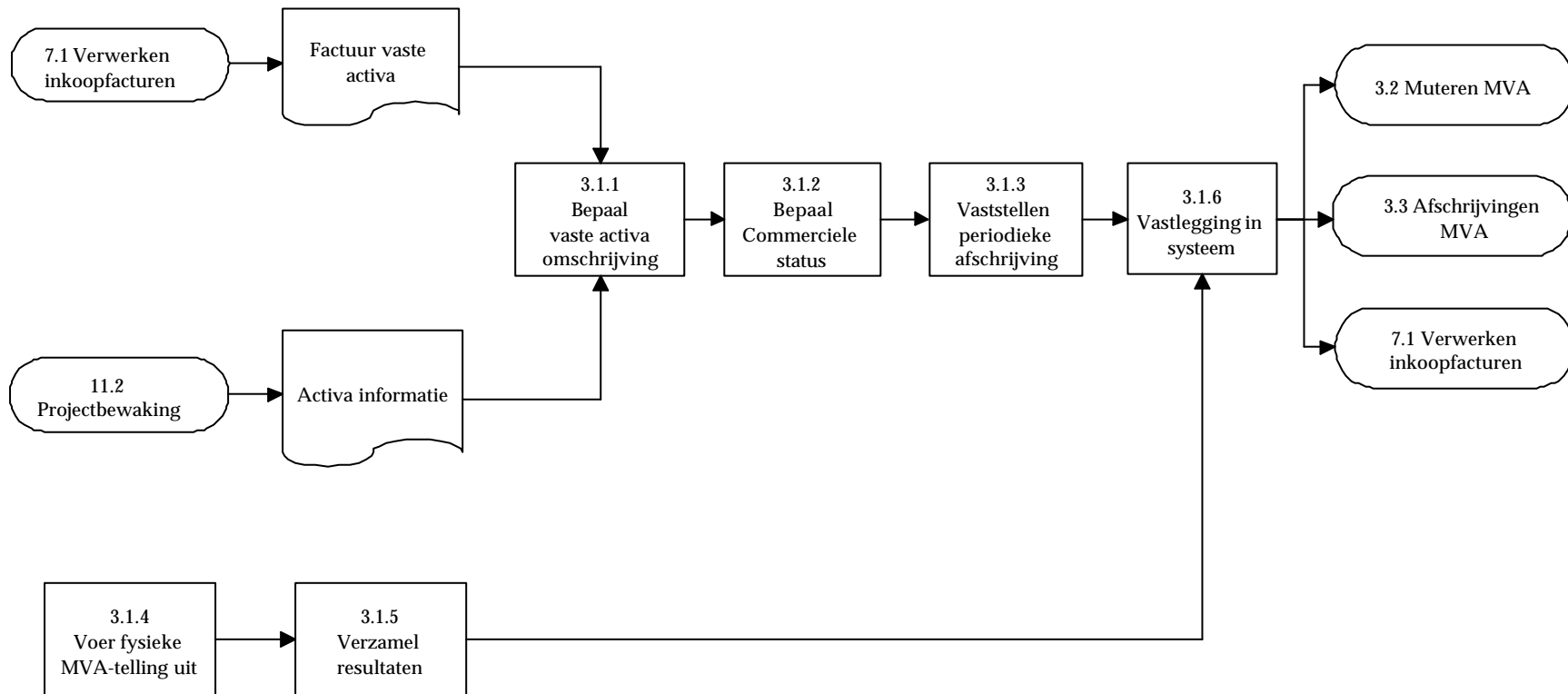
- Registratie voor operationele doeleinden in het verplichtingen/kas stelsel;
- Bepaling commerciële status niet relevant in het verplichtingen/kasstelsel;
- Vaststellen periodieke afschrijving blijft achterwege in het verplichtingen/kas stelsel.

Output:

De output van het proces bestaat uit het volgende element:

- Geregistreerd vaste activum in informatie-systeem.

3.1 Registreren Materiele Vaste Activa



3.1 Registreren MVA - Aandachtspunten bij implementatie

- Wanneer de MVA-administratie als een registratie-systeem wordt gebruikt, moet men zich realiseren dat iedere verplaatsing van activa een mutatie kan inhouden. Dit kan zeer bewerkelijk zijn. Stel daarom richtlijnen op welke zaken worden geactiveerd danwel rechtstreeks als kosten worden geboekt. In de praktijk blijkt het hanteren van een drempelwaarde voor het opvoeren van een vast actief een goede methode (bijvoorbeeld > Hfl. 1.000,-)
- Ga in de huidige situatie na welke afschrijvingscategorieën er zijn en corrigeer alle activa welke niet aan de regels voldoen in het oude systeem zodat tijdens de conversie geen correcties hoeven plaats te vinden.
- De inkoopfactuur kan uit een extern systeem komen welke niet geïntegreerd hoeft te zijn met de MVA-administratie. Dit kan betekenen dat de benodigde (inkoop) informatie voor vastlegging in de MVA-module applicatie niet volledig is. Dit moet reeds bij het ontwerp worden ondervangen middels procedure of een interface tussen de twee systemen. Deze interface is echter alleen aan te raden in geval van (zeer) grote aantallen per dag.
- Een naam, nummerconventie en locatieaanduiding voor de activa zal essentieel zijn wanneer inventarisatie moet plaatsvinden van de activa of wanneer een koppeling met andere systemen nodig is. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de implementatie.
- De afschrijvingscategorieën zullen in het systeem moeten worden vastgelegd waarbij de wettelijke regels in acht moeten worden genomen.

- Wanneer het activum vanuit een project wordt geactiveerd, moet worden zorggedragen dat alle onderhanden werk van het project is geactiveerd en in de juiste categorie is ondergebracht.
- Let op dat in de meeste boekhoudingen de datum van ingebruikname richtinggevend voor de ingang van de afschrijving op het activum is. Deze distinctie is belangrijk bij het inregelen van het systeem
- Wanneer de vaste activa in meerdere systemen voorkomen, zal moeten worden gewaarborgd dat deze systemen aan het eind van de maand (vóórdat de afschrijvingsrun in de regel wordt gedraaid) synchron open.
- De inregeling van de activa module moet plaatsvinden met behulp van de beheerder van de activa administratie waarbij de oude gegevens gebruikt moeten worden.
- Niet bij alle ERP applicaties is het mogelijk de MVA te koppelen met de projectadministratie.
- Indien vanuit voorraad materialen naar projecten gaan en van daaruit naar MVA, dan is het aan te raden om hetzelfde grootboeknummer voor die materialen te gebruiken. Pas als de materialen in MVA zijn opgenomen, zal erop afgeschreven worden.

3.1 Registreren materiële vaste activa - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Registratie van het vaste activum waarbij de activa-omschrijving aan de hand van de factuur en de informatie m.b.t. het activum van de leverancier wordt bepaald. Vanuit een project kan eveneens een activum worden geactiveerd in de activa administratie. Vervolgens wordt het activum ingedeeld in een activa-groep (commerciële status) en wordt de periodieke afschrijving berekend, welke afhankelijk is van de groepsindeling. Het activum met de bijbehorende gegevens wordt vervolgens in het informatie-systeem vastgelegd, zodat de bedrijfseconomische afschrijvingen kunnen worden verantwoord.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Inventarisatieverslagen. Met behulp van deze verslagen wordt inzicht verkregen in de juistheid van de verantwoording in de sub-administratie materiële vaste activa;
- Investeringsbegroting en realisatie-overzicht. Aan de hand van deze overzichten wordt inzicht verkregen in de volledigheid van de verantwoorde materiële vaste activa;
- Informatie over de investeringen ingedeeld naar de verschillende activa-groepen. Aan de hand van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid van de afschrijvingspercentages;
- Informatie over de aanschafdatum van de activa en de datum van verwerking in de sub-administratie. Aan de hand van deze informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid en volledigheid van de verantwoording in de sub-administratie materiële vaste activa.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de investeringen heeft geautoriseerd;
- Taxatierapporten, huurcontracten en rendementsberekeningen. Aan de hand van deze informatie kan de waardering van onroerende zaken beoordeeld worden;
- Tabel met activa-groepen en de daarbij behorende afschrijvingspercentages;
- Richtlijnen met betrekking tot inventarisatie en de registratie van materiële vaste activa.

3.1 Registreren materiële vaste activa - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
3.1.1	Bepaal vaste activa omschrijving	Bepalen van de omschrijving van activa aan de hand van de factuur en informatie van de leverancier.	<ul style="list-style-type: none"> • Factuur • Informatie van de leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschafwaarde • Aantal • Omschrijving activa • Datum aanschaf 	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 3.1.1 	Handmatig
3.1.2	Bepaal commerciële status	Aan de hand van de omschrijving wordt activa ingedeeld in een activagroep (commerciële status).	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 3.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Activagroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 3.1.1 	Handmatig
3.1.3	Vaststellen periodieke afschrijving	Aan de hand van de commerciële status van activa wordt de periodieke afschrijving berekend.	<ul style="list-style-type: none"> • Activagroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 3.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke afschrijving 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke afschrijvingswaarde 	Handmatig
3.1.4	Voer fysieke MVA-telling uit	Uitvoeren van de fysieke telling van de materiële vaste activa	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht te tellen activa-nummers • Locatie MVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa -nummers 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaten MVA-telling 	<ul style="list-style-type: none"> • Datum telling • Omschrijving activa • Aantallen 	Handmatig
3.1.5	Verzamel resultaten	Na de telling worden de resultaten verzameld.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaten MVA-telling 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen output stap 3.1.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelde resultaten MVA-telling 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen output stap 3.1.4 	Ondersteund door systeem
3.1.6	Vastlegging in systeem	De activa wordt in het systeem vastgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving activa • Commerciële status • Periodieke afschrijving 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschafwaarde • Aantal • Omschrijving activa • Datum aanschaf • Periodieke afschrijvingswaarde 	<ul style="list-style-type: none"> • Geregistreerde activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 3.1.6 	Ondersteund door systeem

3.2 Muteren Materiële Vaste Activa

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 3.2 Muteren Materiële Vaste Activa

Doel:

Het doel van het proces "Muteren materiële vaste activa" is het juist, volledig en tijdig verantwoorden van mutaties in de materiële vaste activa.

Relevantie per typologie:

Het proces "Muteren materiële vaste activa" is relevant voor alle typologieën. Opgemerkt dient te worden dat de MVA van projectorganisaties in een ERP speciale aandacht behoeft. Omdat de mate van belang en nauwkeurigheid van de registratie van materiële vaste activa neemt toe naarmate de kapitaal intensiviteit van de onderneming toeneemt neemt ook het aantal en de omvang van de mutaties in de materiële vaste activa toe, waardoor ook de controles omtrent het aanbrenge van mutaties in de materiële vaste activa zullen toenemen.

Input / Afhankelijkheden:

De input van de het proces bestaat uit de volgende elementen (Mutatieformulier activa):

- Melding buitengebruikstelling materiële vaste activa;
- Melding verkoop materiële vaste activa;
- Melding opnieuw ingebruikname materiële vaste activa;
- Aanpassing afschrijvingsduur.

Benodigheden voor succes:

De juiste en volledige mutatie van de hoofdadministratie materiële vaste activa vereist een procedure voor het registreren van de mutatie. Verder is van belang dat de vaste activa administratie ten alle tijden is bijgewerkt.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

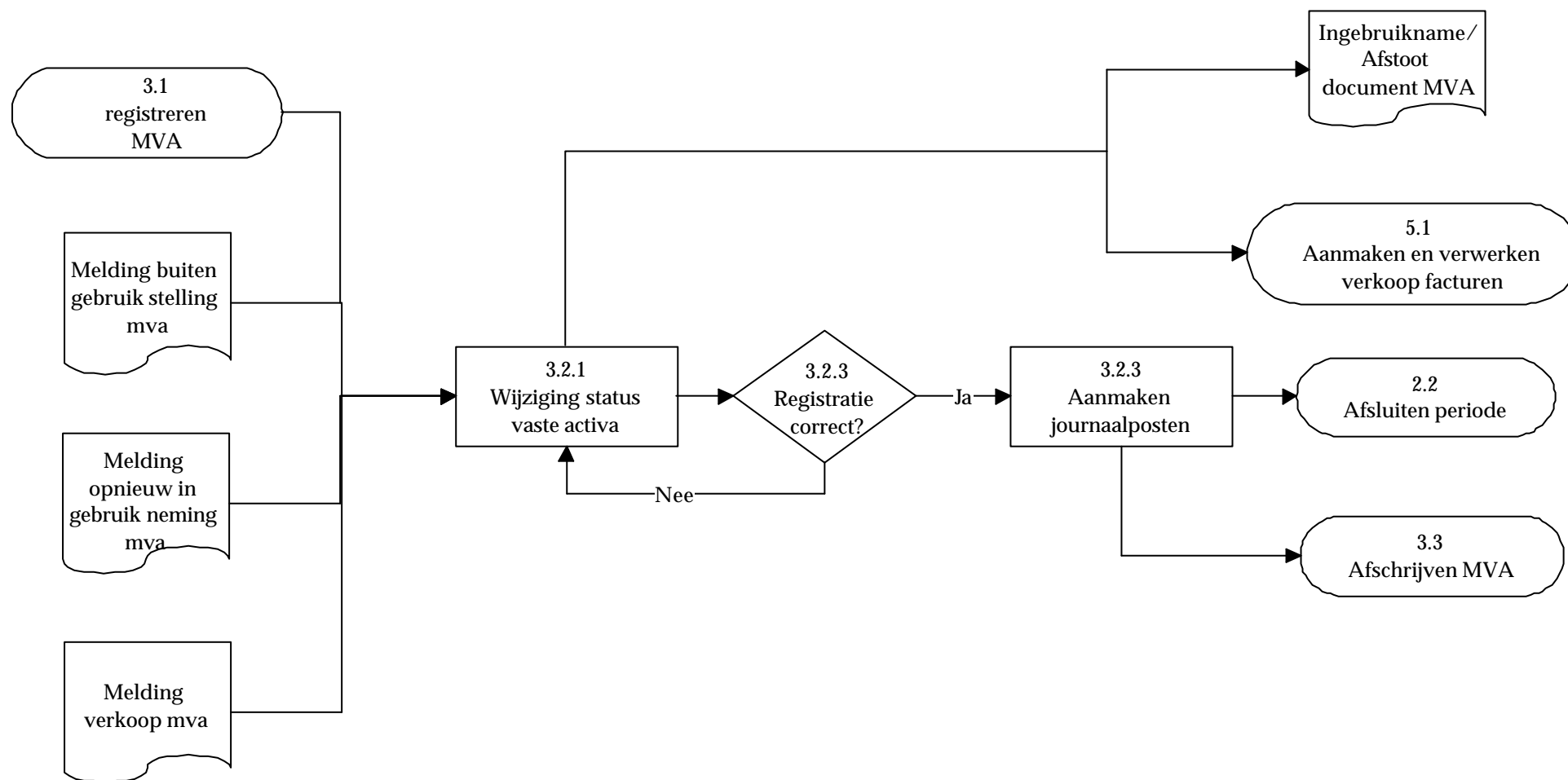
- Mutaties inzake materiële vaste activa vinden extracomptabel plaats en leiden in het verplichtingen/kas stelsel dus niet tot boekingen in het grootboek.

Output:

De output van het proces wordt gevormd door de volgende elementen:

- Journaalposten;
- Statuswijziging in de vaste activa administratie;
- Afstootdocument/ingebruikname materiële vaste activa.

3.2 Muteren MVA



3.2 Mutenen MVA - Aandachtspunten bij implementatie

- In geval van buitengebruikstelling van een activum moet er een procedure aanwezig zijn, waarbij de datum waarop de afschrijving moet stoppen duidelijk moet zijn. De boekwaarde op het moment van buiten gebruik stellen zal dan ten laste van de winst komen als het activum geen opbrengst genereert (versnelde afschrijving).
- Bij verkoop van een activum zal aandacht moeten worden besteed aan het verschil tussen de verkoopopbrengst en de resterende boekwaarde. Het verschil moet ten goede, danwel ten laste van de winst komen.
- De periode-afsluiting in de MVA-administratie mag pas plaats vinden wanneer alle mutaties zijn verwerkt en de afschrijvingsjournalen zijn gecontroleerd.

- Afstoot wil zeggen dat een activum buiten gebruik wordt gesteld. Dit betekent dat er toezicht moet zijn op de daadwerkelijke vernietiging danwel afvoer van het activum te voorkoming van fraude. Functiescheiding tussen de invoer van MVA en het muteren van MVA in de ERP applicatie is derhalve noodzakelijk.
- Wanneer de afschrijvingsduur wijzigt zal een correctie-journaalpost nodig zijn om de aansluiting tussen de sub-administratie en het grootboek te waarborgen.
- Wanneer de MVA-administratie en het grootboek niet integraal zijn gekoppeld zal de correctie-regel handmatig moeten worden opgevoerd.
- Naast buitengebruikstelling, opnieuw in gebruik nemen en verkoop kan er ook een herwaardering plaatsvinden doordat bijvoorbeeld de afschrijvingstermijn wordt gewijzigd. Verder kan het ook zo zijn dat een activa wordt uitgebreid, bijvoorbeeld indien een gebouw een extra vleugel krijgt waardoor het casco een herwaardering krijgt.

3.2 Muteren materiële vaste activa - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Tijdens de gebruiksduur van het activum kunnen er mutaties plaatsvinden in de status van het activum. Het activum kan buitengebruik worden gesteld, worden verkocht of de afschrijvingsduur kan worden gewijzigd.

Een activum kan ook weer opnieuw in gebruik worden genomen na buitengebruikstelling. Bij één van de bovengenoemde statuswijzigingen zal de registratie van het activum in de activa-administratie worden aangepast. Naar aanleiding hiervan zullen journaalposten worden gemaakt welke de financiële consequenties in het grootboek aangeven.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Inventarisatieverslagen. met behulp van deze verslagen wordt inzicht verkregen in de juistheid van de verantwoording in de sub-administratie materiële vaste activa;
- Informatie over de desinvesteringen;
- Informatie over de buiten gebruik gestelde materiële vaste activa;
- Informatie over de ingangsdata van de mutaties en de verwerkingsdata in de sub-administratie. Aan de hand van deze informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid en volledigheid van de verantwoording in de sub-administratie materiële vaste activa;
- Doorlopende nummering.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de desinvesteringen en mutaties heeft geautoriseerd;
- Alleen in specifieke gevallen taxatierapporten. Aan de hand van deze informatie kan de waardering van onroerende zaken beoordeeld worden;
- Tabel met activa-groepen en de daarbij behorende afschrijvingspercentages;
- Afstootdocumenten.

3.2 Muteren materiële vaste activa - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
3.2.1	Wijziging status vaste activa	Aan de hand van het mutatieformulier materiële vaste activa wordt de registratie van het activum in de activa-administratie aangepast.	<ul style="list-style-type: none"> • Mutatieformulier voor; buitengebruik, verkocht, wijziging afschrijvingsduur of opnieuw in gebruik • Afstootdocument 	<ul style="list-style-type: none"> • Datum in- of buiten gebruikstelling • Datum verkoop • Gewijzigde afschrijvings-percentage 	<ul style="list-style-type: none"> • Geregistreerde materiële vaste activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschafwaarde • Aantal • Omschrijving activa • Activagroep • Datum aanschaf • Doorlopende nummering 	Handmatig
3.2.2	Registratie correct?	Het rapport geregistreerde materiële vaste activa wordt gecontroleerd op juistheid en volledigheid .	<ul style="list-style-type: none"> • Geregistreerde materiële vaste activa • Rapport 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Gecontroleerde registratie materiële vaste activa 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.2.1	Handmatig aan de hand van Rapportage
3.2.3	Aanmaken journaalposten	De journaalposten worden klaargezet	<ul style="list-style-type: none"> • Gecontroleerde registratie materiële vaste activa 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Journaalposten 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.2.1	Ondersteund door systeem

3.3 Afschrijven Materiële Vaste Activa

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 3.3 Afschrijven Materiële Vaste Activa

Doel:

Het doel van het proces "Afschrijven materiële vaste activa" is het juist verantwoorden afschrijvingen in de sub-administratie materiële vaste activa en in de verlies- en winstrekening.

Relevantie per typologie:

Het proces "Afschrijven materiële vaste activa" is relevant voor alle typologieën waar MVA in de boekhouding worden opgenomen. In geval van de typologie "Projectorganisatie" dienen afschrijvingen te kunnen worden toegerekend aan projecten op basis van verbruik of toewijzing.

Input / Afhankelijkheden:

- Ingevoerde activa

Benodigheden voor succes:

- Een juiste afschrijvingsberekening kan alleen als de registratie van het activum juist en volledig is. De status van het activum dient correct te zijn vastgesteld voor de bepaling van de afschrijvingskosten en het vastleggen van de juiste boekwaarde.
- Bepalen van afschrijvingscategorieën, waaraan de afschrijvingspercentages zijn gehangen.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

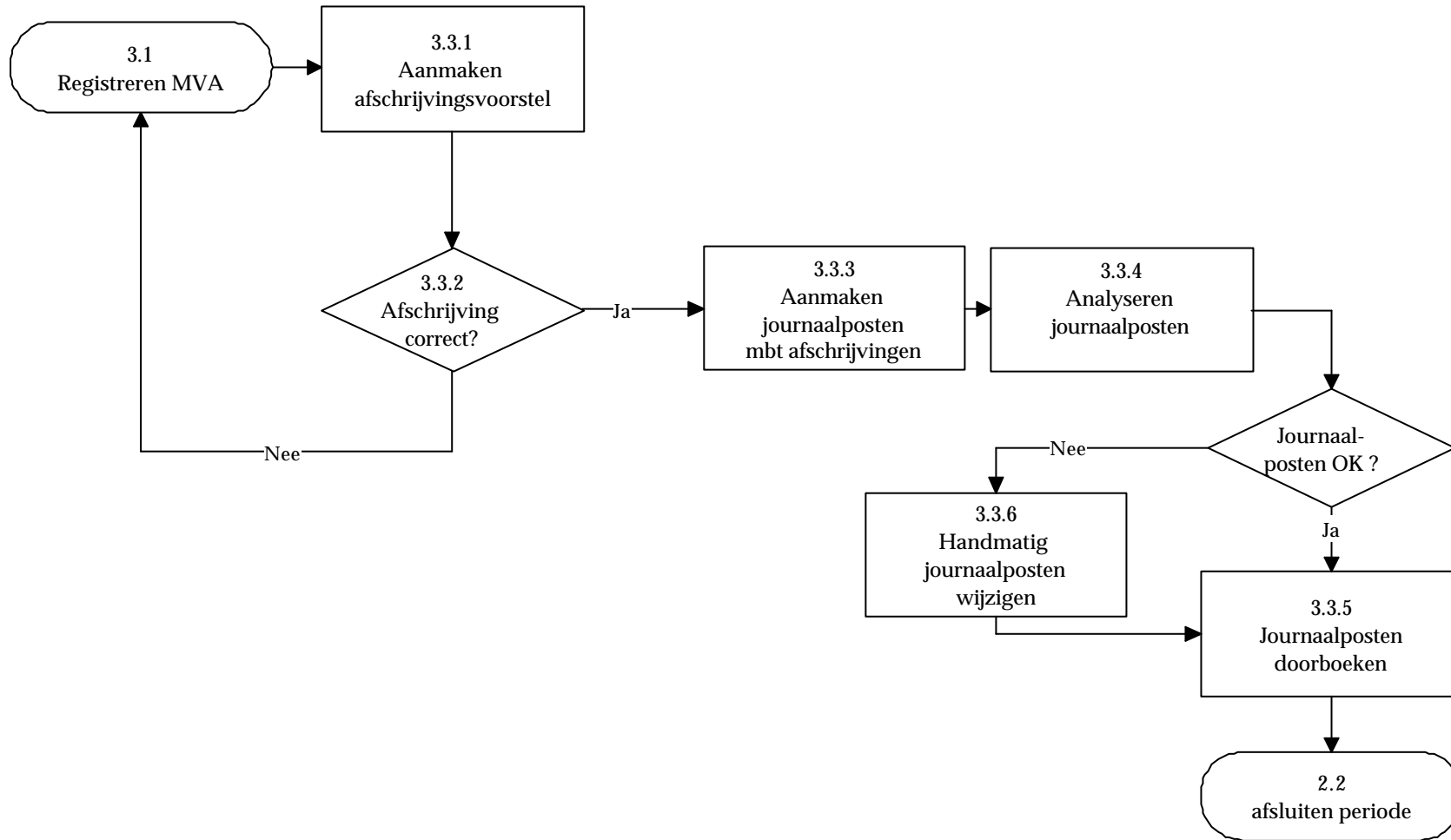
- Het verplichtingen/kas stelsel hanteert geen afschrijvingen op materiële vaste activa. Alleen de aanschaf van materiële vaste activa wordt geregistreerd en vervolgens direct verantwoord als uitgave.

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Afschrijvingsjournaalposten;
- Afschrijvingsstaat activum;
- Bijgewerkte boekwaarde op de Balans en de afschrijvingskosten op de Winst- en verliesrekening.

3.3 Afschrijven materiele vaste activa



3.3 Afschrijven materiële vaste activa - Aandachtspunten bij implementatie

- Wanneer de afschrijvingsmethoden in de inrgeling worden vastgelegd, kunnen deze ook al aan categorieën worden gehangen. Dus, zodra een vast activum toegevoegd wordt, dient deze aan een categorie toegevoegd te worden en staan in feite de afschrijvingsmethode en bijbehorende journaalposten vast.
- In de MVA-module zal na het verwerken van de mutaties en het draaien van de afschrijvingsrun een afschrijvingsvoorstel worden gegenereerd. Hanteer hiervoor een rapportage uit het systeem waarop per activum de afschrijving-, boekwaarde en mutaties zijn te zien.
- Er dient een functiescheiding te zijn tussen de invoer- en beheerfunctie en de controlerende functie van de afschrijvingsregels. Deze functionele scheiding moet binnen het ERP-pakket gefaciliteerd worden, en daarnaast tevens vastgelegd worden in AO procedures.

- Corrigeer de journaalposten wanneer deze niet juist zijn in de activa administratie voordat deze naar het grootboek worden doorgeboekt. Deze handmatige correctie moet mogelijk zijn.
- Controleer binnen het grootboek of de juiste journaalbatch (een groep journaalposten) is geboekt en controleer de balanstotalen van de activa-rekeningen (aanschafwaarde) en de gecumuleerde afschrijvingskostenrekeningen met de boekwaarde zoals in de activa-module.

3.3 Afschrijven materiële vaste activa - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Vanuit de vaste activa administratie wordt een afschrijvingsvoorstel gegenereerd welke wordt beoordeeld. Indien de berekende afschrijving correct is, worden de benodigde journaalposten bepaald. Deze automatisch gegenereerde journaalposten worden gecontroleerd en na accord doorgeboekt naar het grootboek. Indien de journaalposten correcties behoeven worden deze handmatig aangepast.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de handmatig gewijzigde journaalposten. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid van de afschrijvingen;
- Afschrijvingen per activagroep huidige periode ten opzichte van voorgaande perioden;
- Aansluiting van het grootboek met de sub-administratie.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Tabel met activa-groepen en de daarbij behorende afschrijvingspercentages;
- Richtlijnen met betrekking tot afschrijvingen;
- Afschrijvingscategorieën met afschrijvingspercentages.

3.3 Afschrijven materiële vaste activa - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
3.3.1	Aanmaken afschrijvingsvoorstel	Aan de hand van de geregistreerde materiële vaste activa wordt voorlopig afgeschreven.	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde materiële vaste activa 	<ul style="list-style-type: none"> Aanschafwaarde Aantal Omschrijving activa Activagroep Datum aanschaf 	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopig afschrijvingsrapport 	<ul style="list-style-type: none"> Activagroep Aantal Omschrijving activa Datum aanschaf Aanschafwaarde Periodieke afschrijvingswaarde 	Ondersteund door systeem
3.3.2	Afschrijving correct?	Het voorlopig afschrijvingsrapport wordt beoordeeld op volledige verwerking.	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopig afschrijvingsrapport 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerd voorlopig afschrijvingsrapport 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	Handmatig aan de hand van exceptie-rapportge
3.3.3	Aanmaken journaalposten m.b.t. afschrijvingen	De journaalposten m.b.t. de afschrijvingen worden aangemaakt.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerd voorlopig afschrijvingsrapport 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopige journaalposten voor grootboek 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	Ondersteund door systeem
3.3.4	Analyseren journaalposten	Analyseren van de voorlopige journaalposten voor het grootboek	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopige journaalposten voor grootboek 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	<ul style="list-style-type: none"> Definitieve journaalposten voor grootboek 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	Handmatig
3.3.5	Journaalposten doorboeken	De definitieve journaalposten worden doorgeboekt in het grootboek	<ul style="list-style-type: none"> Definitieve journaalposten voor grootboek 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	-	-	Ondersteund door systeem
3.3.6	Handmatig journaalposten wijzigen	In geval van onjuistheden worden de journaalposten aangepast.	<ul style="list-style-type: none"> Voorlopige journaalposten voor grootboek 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1	<ul style="list-style-type: none"> Definitieve journaalposten voor grootboek 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 3.3.1 	Ondersteund door systeem

4. Verkoopadministratie

- **4.1 Offerteprocedure**
- **4.2 Verkooporderprocedure**

4.1 Offerteprocedure

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 4.1 Offerteprocedure

Doel:

Het doel van het proces "Offerteprocedure" is het juist en volledig registreren van de offerte-aanvragen en de offertes.

Relevantie per typologie:

Het proces "Offerteprocedure" is relevant voor alle typologieën waar cliënten de mogelijkheid krijgen om eerst een offerte aan te vragen voor te leveren diensten of producten. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het belang van het proces "Offerteprocedure" toeneemt naarmate het aantal klanten toeneemt. Wanneer er sprake is van één cliënt is de offerte vaak onderdeel van het jaarplan. In tegenstelling tot de typologieën "Handel" en "Productorganisatie" waar gebruik gemaakt wordt van vaste normen en tarieven wordt bij de typologie "Projectorganisatie" gebruik gemaakt van voorcalculatie voor het opstellen van offertes.

Benodigheden voor succes:

- Juiste en volledige registratie offerte-aanvragen;
- Duidelijke autorisatiestructuur;
- Registratie procedure met betrekking tot nieuwe klanten (NAW-gegevens, kredietfaciliteit etc);
- Duidelijke ideeën over de lay-out van de offerte.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- In het verplichtingen/kas stelsel (inputfinanciering) vinden in de regel weinig verkopen plaats, waarvoor offertes gemaakt worden;
- In het verplichtingen/kas stelsel dient de registratie voor operationele doeleinden. In een ERP-omgeving kan op basis van offertes een reservering worden gemaakt op het toekomstig capaciteitsbeslag

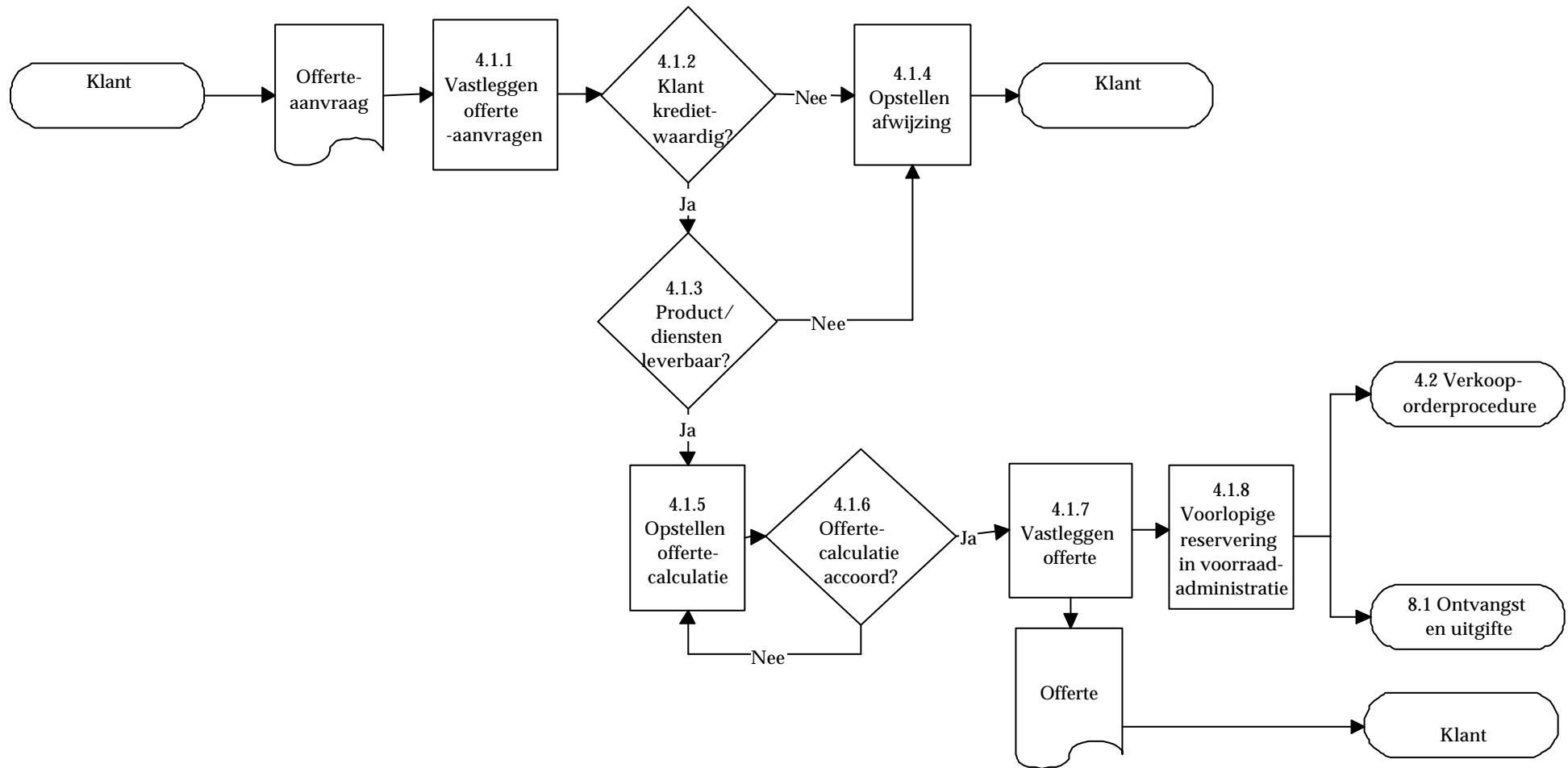
Input / afhankelijkheden:

Een offerte-aanvraag van de cliënt kan een offerte tot gevolg hebben.

Output:

De output van het offerteproces bestaat uit de brieven naar cliënten en de vastgelegde en naar de cliënt verzonden offerte. Het offerteproces vormt de input van de verkooporderprocedure. Tevens wordt de economische voorraad bijgewerkt door middel van reservering in de voorraadadministratie.

4.1 Offerteprocedure



4.1 Offerteprocedure - Aandachtspunten bij implementatie

- Denk aan offerte-geldigheidstermijnen, tussentijdse tariefwijzigingen en garantiebepalingen. Deze zullen in de ERP applicatie opgenomen moeten worden.
- Het klantenbestand dient rechtstreeks benaderd te kunnen worden bij het opstellen van een offerte. Tevens is het goed een onderscheid te kunnen maken tussen potentiële en actieve klanten.
- Aangezien nieuwe klanten niet in het systeem staan, kan van deze klanten niet nagegaan worden of zij al dan niet kredietwaardig zijn. Mogelijk kan een bankgarantie betekenen dat de offerte-aanvraag wordt gehonoreerd. Een goedkeuringsprocedure kan dit proces helpen faciliteren.
- ERP applicaties bieden in het algemeen de mogelijkheid voor een 'harde' of 'zachte' reservering van een order of offerte, waarbij een harde order een voorraadreservering op offerteniveau vastlegt en de zachte reservering een voorlopige allocatie van capaciteit vastlegt. Een allocatie houdt ook rekening met tussentijdse leveringen aan de betreffende klant. Het gebruik van harde reserveringen is af te raden.
- Niet alle ERP applicaties kunnen de verkooporder automatisch met de offerte matchen. Dit kan van belang zijn bij eventuele selectie van een applicatie. Het meest efficiënt is het als een offerte omgezet kan worden in een order, welke weer aangepast kan worden.
- Bij verkoop van bestaande capaciteit of voorraden is het aan te raden na te denken over beschikbaarheidscontroles zodat tijdens het invoeren van de order tegen de klant kan worden verteld of de gevraagde leverdata haalbaar zijn.
- Stel richtlijnen op wie, wanneer voor welke diensten een offerte mag uitbrengen en tot welk bedrag. Indien de klant niet kredietwaardig is moet er een 'trigger' op het scherm komen, zodat de klant direct kan worden ingelicht. Bovendien zal de melding een reden (code) van afwijzing moeten aangeven.

- Wanneer de klantvraag niet direct kan worden vervuld, zal overleg moeten plaatsvinden tussen de verkopende afdeling en management danwel andere operaties om te bepalen op welk moment de klantvraag vervuld kan worden.
- In ERP-systemen zullen de offertes vaak moeilijk zijn te realiseren als er geen standaard document van de offerte wordt opgesteld. Wanneer er vanuit een voorraadadministratie producten (goederen en diensten) worden geselecteerd zal een offerte op een soort van pro-forma order kunnen lijken en vanuit het systeem worden opgesteld. Echter wanneer de klantvraag uniek is en dus geen standaardisatie mogelijk is zal meestal met attachments worden gewerkt en de offerte bijvoorbeeld via een word-template worden opgesteld. Korte teksten kunnen wel in een ERP-pakket worden verwerkt.
- Geef iedere klantvraag (onafhankelijk of deze leidt tot een offerte) een unieke code in het systeem zodat historie wordt vastgelegd en de latere offertes en orders gekoppeld kunnen worden aan de oorspronkelijke klantvraag.
- De basisgegevens zoals kostentarieven van producten en diensten dienen te worden vastgelegd in het ERP-systeem zodat de offerte-calculatie wordt bewaakt. Belangrijke voorwaarde is dat de te leveren diensten in vaste eenheden met vaste verrekenprijzen gedefinieerd zijn. Derhalve dienen prijzen en kortingen altijd zoveel mogelijk te worden gestandaardiseerd.
- Stel een offertebewakingsprocedure vast in het systeem waarbij signalen worden gegeven wanneer de offerte nog niet binnen de geldigheidstermijn is geaccepteerd door de klant. Dit om potentiële cliënten bijtijds aan het verlopen van de termijn te herinneren.
- Bij het vastleggen van de offerteaanvraag kan in de meeste gevallen direct een dienst of product worden ingegeven. Dit betekent echter dat er een diensten/ producten database opgesteld moet worden waaruit gekozen kan worden. Hiervoor dient men de te leveren diensten en producten te specificeren en tevens te bepalen wat de kosten zijn. Dit kan veel tijd in beslag nemen als de artikelstructuur nog bepaald moet worden, d.w.z. als men gaat werken met artikel/productnummers moet vooraf een conventie/notatie worden bepaald, welke afhankelijk is van door de leverancier van de ERP applicatie bepaalde ruimte (aantal digits).

4.1 Offerteprocedure – Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

De cliënt dient een offerte-aanvraag in. De verkopende afdeling legt de offerte-aanvraag vast en gaat na of de cliënt kredietwaardig is. Indien de cliënt niet kredietwaardig is stelt de verkopende afdeling een afwijzingsbrief op en verstuurt deze naar de cliënt.

Wanneer de cliënt wel kredietwaardig is gaat de verkopende afdeling na of de dienst c.q. het product (tijdig) geleverd kan worden. Indien dit niet het geval is neemt de verkopende afdeling contact op met de cliënt en zoekt in overleg met de cliënt naar mogelijkheden voor levering op een later tijdstip. Wanneer er geen mogelijkheden zijn stuurt de verkopende afdeling een afwijzingsbrief naar deze cliënt.

Als de dienst c.q. het product (tijdig) geleverd kan worden stelt de afdeling verkoop een offerte (calculatie) op, welke goedgekeurd moet worden door de verantwoordelijken. Vervolgens legt de verkopende afdeling de offerte vast en verstuurt de offerte naar de cliënt.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Overzicht met de offerte-aanvragen en de opgestelde offertes. Aan de hand van deze informatie wordt inzicht verkregen over de afloop van de offerte-aanvragen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de offertes door de juiste persoon zijn geautoriseerd.
- Kredietlimietenoverzicht. Met behulp van dit overzicht kan de kredietlimiet per cliënt worden vastgesteld.
- Richtlijnen met de betrekking tot de acceptatie van nieuwe klanten.
- Doorlopende nummering van de offerte-aanvragen en de offertes. Aan de hand van deze nummering kan de volledigheid van de invoer gecontroleerd worden.

4.1 Offerteprocedure – Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
4.1.1	Vastleggen offerte-aanvragen	De door de cliënt ingediende offerte-aanvraag wordt vastgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> • Offerte-aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> • NAW-gegevens cliënt • Omschrijving product/dienst • Aantal producten/diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgelegde offerte-aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> • NAW-gegevens cliënt • Contactpersoon • Nummer offerte-aanvraag • Omschrijving product/dienst • Debiteurnummer (indien aanwezig) • Aantal producten/diensten 	Ondersteund door systeem
4.1.2	Klant kredietwaardig	De kredietwaardigheid van de cliënt wordt beoordeeld.	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgelegde offerte-aanvraag • Zwarte lijsten • Kredietlimieten-overzicht • Voorwaarden voor kredietlimieten van nieuwe cliënten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.1 • Gestelde kredietlimieten per cliënt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kredietlimietenoverzicht • Gedocumenteerde beslissing ten aanzien van de beoordeling van de kredietwaardigheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestelde kredietlimieten per cliënt • Reden van afwijzing of acceptatie 	Ondersteund door systeem
4.1.3	Product/diensten leverbaar?	Nagegaan wordt of het product c.q. de dienst (tijdig) geleverd kan worden.	<ul style="list-style-type: none"> • (Werk) voorraadadministratie • Beschikbaarheidscontrole • Offerte-aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> • Omvang beschikbare (werk-)voorraad per dag • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedocumenteerde beslissing ten aanzien van de beoordeling (tijdige) levering van het product/ dienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Reden van afwijzing of acceptatie 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
4.1.4	Opstellen afwijzing	Indien de cliënt niet kredietwaardig is of het product c.q. de dienst niet tijdig geleverd kan worden, wordt er een afwijzingsbrief opgesteld en naar de cliënt verzonden.	<ul style="list-style-type: none"> Kredietlimieten-overzicht Gedocumenteerde beslissing ten aanzien van de beoordeling van de kredietwaardigheid 	<ul style="list-style-type: none"> Gestelde kredietlimieten per cliënt Reden van afwijzing 	<ul style="list-style-type: none"> Afwijzingsbrief 	<ul style="list-style-type: none"> Reden van afwijzing 	Ondersteund door systeem
4.1.5	Opstellen offerte-calculatie	De offertecalculatie wordt opgesteld uit vaste componenten uit de artikel-database met een vaste klantprijs. Het samengestelde geheel vormt de dienst of producten zoals die aan de klant wordt aangeboden, tegen de prijs een bepaalde verkoopprijs	<ul style="list-style-type: none"> Offerte-aanvraag Artikel- of componenten- database 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Offerte-calculatie 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens cliënt Nummer offerte Omschrijving product/dienst Aantal producten/diensten Prijzen producten/diensten Geldingsduur 	Ondersteund door systeem
4.1.6	Offerte-calculatie accoord?	De offerte-calculatie dient te worden geautoriseerd.	<ul style="list-style-type: none"> Offerte-calculatie 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.5 	Geautoriseerde offerte-calculatie	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.5 	Handmatig
4.1.7	Vastleggen offerte	De geautoriseerde offerte wordt vastgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde offerte-calculatie 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde offerte 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.5 	Ondersteund door systeem
4.1.8	Voorlopige reservering in voorraad-administratie	De te leveren diensten c.q. producten worden voorlopig gereserveerd in de (werk-) voorraadadministratie.	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde offerte 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> Gereserveerde (werk-) voorraad 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens cliënt Nummer offerte Omschrijving product/dienst Aantal producten/diensten 	Ondersteund door systeem

4.2 Verkooporderprocedure

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 4.2 Verkooporderprocedure

Doel:

Het doel van het proces "Verkooporderprocedure" is het juist en volledig registreren van de ontvangen verkooporders en contracten.

Relevantie per typologie:

Het proces "Verkooporderprocedure" is relevant voor alle typologieën. Het is de basis waarop diensten en producten aan derden worden geleverd. In geval van de typologie "Productorganisatie" worden capaciteiten op basis van verkochte hoeveelheden via vaste normen gereserveerd. Dit in tegenstelling tot de typologie "Projectorganisatie" waarbij de benodigde capaciteit gereserveerd wordt op basis van voorcalculatie.

Input / afhankelijkheden:

De input voor de "verkooporderprocedure" bestaat uit het offerteproces en de door de klant ondertekende offerte.

Benodigheden voor succes:

- Juiste en volledige registratie verkooporders en contracten.
- Procedure met betrekking tot de registratie van nieuwe klanten.

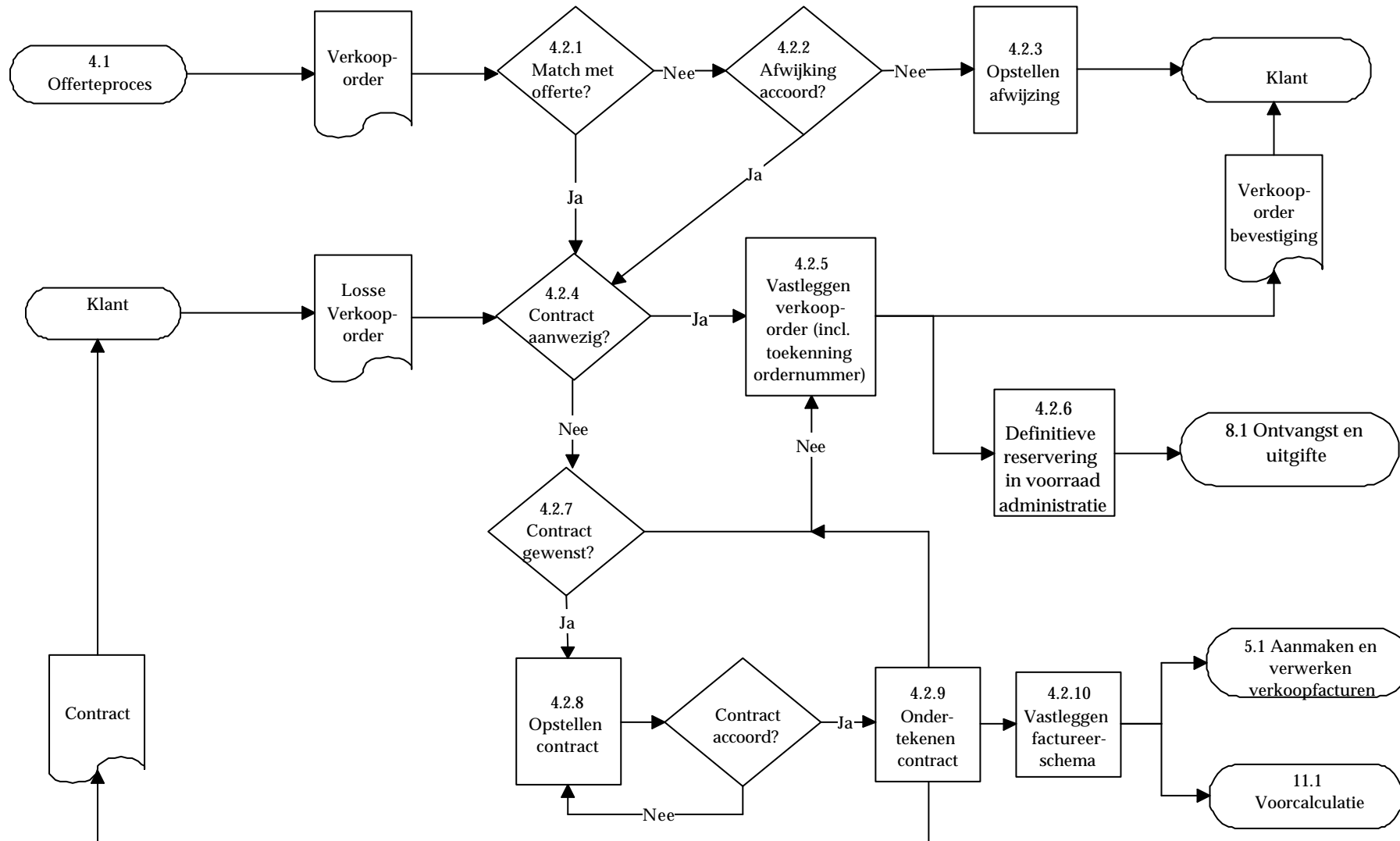
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- In het verplichtingen/kas stelsel (inputfinanciering) vinden in de regel weinig verkopen plaats, waarvoor offertes gemaakt worden;

Output:

De output van de "verkooporderprocedure" bestaat uit een eventuele afwijzingsbrief naar de klant in geval de verkopende afdeling niet accoord gaat met de afwijkingen tussen de verkooporder en de offerte. Daarnaast dient het "verkooporderproces" als input voor het proces "aanmaken en verwerken van verkoopfacturen". Tevens vindt definitieve reservering plaats in de voorraadadministratie of capaciteitsplanning.

4.2 Verkooporderprocedure



4.2 Verkooporderprocedure - Aandachtspunten bij implementatie

- Binnen de verkoopdocumenten is de inrichting van de prijzen van belang. Hiervoor bestaan vele mogelijkheden (bijvoorbeeld kwantumkortingen aan het einde van een periode). Dit is dan ook een onderwerp dat veel aandacht vereist.
- Klanten kunnen verschillende functies vervullen: bijvoorbeeld de rollen opdrachtgever/goederenontvanger/betaler en factuurontvanger hoeven voor niet voor één en dezelfde klant samen te vallen. Bijvoorbeeld de locatie (en dus het adres) kan verschillen. Afhankelijk van het aantal verwachte afwijkingen zal hier aandacht aan gegeven moeten worden.
- Contractenbeheer met de looptijd en overige afspraken zoals afnamehoeveelheid, bedrage, prijzen en dergelijke zal functioneel ondergebracht moeten worden in de organisatie.
- Standaardiseer contracten in het systeem. Hiertoe dient men in eerste instantie te weten welke contractvormen gebruikt worden. Voor het opzetten in het systeem is meestal maatwerk nodig voor de lay-out van de contractbevestigingen.
- Vanwege de centrale rol die het verkopen van diensten en producten inneemt dient de integratie met andere onderdelen goed bekeken te worden. Voorbeelden zijn: projectadministratie, voorraadadministratie, productie en werkplanning.
- Projecten kunnen aan klanten worden doorberekend op basis van de aan het project bestede uren en materialen. Service orders kunnen het gevolg zijn van een verkooporder.
- Op het moment van goederenafgifte zullen boekingen in de boekhouding worden gegenereerd. De standaard boeking van kostprijsverkoop aan voorraad zal hiertoe ingericht moeten worden.

- Wanneer een order afwijkt van de offerte zal de offerte aangepast moeten worden of het systeem zodanig ingeregeld moeten worden dat het verschil wordt geaccepteerd.
- Het systeem zal een orderbevestiging aan moeten maken na acceptatie van de offerte door de cliënt.
- Facturering kan centraal danwel decentraal plaatsvinden, hierbij dient aandacht besteed te worden aan de bankrekeningen waarop het geld moet binnenkomen. Bij centraal factureren zal het ontvangen geld naar verschillende rekeningen moeten worden geboekt (ook bij debiteuren van belang).
- Toekennen van ordernummers, voor zover deze niet gelijk zijn aan de offertenummers, geschiedt automatisch. Vooraf dient de conventie van het ordernummer te worden bepaald. Dit is afhankelijk van de hoeveel ruimte die de leverancier hiervoor beschikbaar heeft gesteld.
- Bepaal autorisatieniveaus voor het definitief maken van de order en reservering in de voorraadadministratie en koppel de autorisaties aan maximumbedragen.
- Het is aan te raden in de verkooporder te registreren hoe de klant gaat betalen (acceptgiro, automatisch, factuur, verrekenstuk, etc.).
- Let op de mogelijkheid klantenklachten af te handelen door bijvoorbeeld gebruik te maken van creditnota's.
- Ook debit-nota's moeten kunnen worden gedelegeerd.
- Pakbonnen zullen aanpassing behoeven, waardoor maatwerk in de voorraadadministratie geschreven en getest moet worden.
- Voor grote magazijnen dient ook het uitlijsten van picklijsten bekeken te worden.

4.2 Verkooporderprocedure - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Na ontvangst van de melding over het gunnen van de opdracht, legt de verkopende afdeling de verkooporder vast in het orderbestand. Hierbij wordt aan de verkooporder een ordernummer toegekend, wanneer deze niet hetzelfde is als het offertenummer.

De administratie stemt de verkooporder af met de offerte. Wanneer er afwijkingen zijn tussen de verkooporder en de offerte gaat de afdeling verkoop na of de afwijkingen accoord zijn. In geval de afwijkingen niet accoord zijn stuurt de afdeling verkoop indien nodig een afwijzingsbrief naar de cliënt.

Als er geen afwijkingen zijn of wanneer de afwijkingen accoord zijn stelt de verkopende afdeling indien gewenst een contract op. Wanneer dit contract accoord is wordt het ondertekend en naar de klant verzonden. Tevens wordt het factuurschema vastgelegd in het orderbestand ten behoeve van het proces "aanmaken en verwerken van verkoopfacturen".

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Overzicht met de opgestelde offertes en de daadwerkelijk afgesloten contracten en verkooporders. Aan de hand van deze informatie wordt inzicht verkregen in de afloop van de offerte-aanvragen (hit-rate).

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de contracten door de juiste persoon zijn geautoriseerd.
- Standenregister voor dienstverleningsproducten m.b.t. ruimte. Aan de hand van het standenregister kan de volledigheid van de te factureren omzet worden bewaakt.
- Doorlopende nummering van contracten en verkooporders. Aan de hand van de doorlopende nummering kan de volledigheid van de invoer gecontroleerd worden.
- Periodieke voor- en nacalculatie op de verkoopprijzen ten behoeve van de tariefstructuur.

4.2 Verkooporderprocedure - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
4.2.1	Match met offerte	De verkooporder wordt afgestemd met de offerte.	<ul style="list-style-type: none"> Verkooporder Offerte 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens Nummer verkooporder Omschrijving product/dienst Prijzen product/dienst Aantal; product/dienst Nummer offerte 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport met afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 4.2.1. 	Ondersteund door systeem
4.2.2	Afwijking accoord?	De afwijkingen tussen de offerte en de verkooporder worden beoordeeld.	<ul style="list-style-type: none"> Rapport met afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 4.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeeld rapport met afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 4.2.1 Afwijkingen wel/niet accoord? Reden afwijking niet accoord? 	Ondersteund door systeem
4.2.3	Opstellen afwijzing	In geval de afwijkingen niet accoord zijn wordt een afwijzingsbrief naar de cliënt gezonden.	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeeld rapport met afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 4.2.2 Afwijkingen wel/niet accoord? Reden afwijking niet accoord? 	<ul style="list-style-type: none"> Afwijzingsbrief 	<ul style="list-style-type: none"> Reden afwijking niet accoord 	Handmatig
4.2.4	Contract aanwezig?	Nagegaan wordt of er een contract is opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Verkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens Nummer verkooporder Omschrijving product/dienst Prijzen product/dienst Aantal; product/dienst Nummer offerte 			Handmatig

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
4.2.5	Vastleggen verkooporder (incl. toekenning order-nummer)	De verkooporder wordt vastgelegd na ontvangst van de melding over het gunnen van de opdracht.	<ul style="list-style-type: none"> Verkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens Nummer verkooporder Omschrijving product/dienst Prijzen product/dienst Aantal; product/dienst Leveringstermijn 	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde verkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.2.5 	Ondersteund door systeem
4.2.6	Definitieve reservering in voorraad-administratie	De producten/diensten worden definitief gereserveerd in de (werk-) voorraadadministratie	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde verkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.2.5 	<ul style="list-style-type: none"> Gereserveerde (werk-) voorraad 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product/dienst Aantal; product/dienst Leveringsdata 	Ondersteund door systeem
4.2.7	Contract gewenst?	Nagegaan dient te worden of een contract gewenst is.	<ul style="list-style-type: none"> Informatie cliënt 				Handmatig
4.2.8	Opstellen contract	Het contract wordt opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde verkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 4.2.2. 	<ul style="list-style-type: none"> Contract 	<ul style="list-style-type: none"> Contractnummer NAW-gegevens Nummer verkooporder Omschrijving product/dienst Prijzen product/dienst Aantal; product/dienst Nummer offerte Factureerschema 	Handmatig
4.2.9	Ondertekenen contract	Het contract moet worden geautoriseerd en naar de klant worden gezonden.	<ul style="list-style-type: none"> Contract 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.2.8 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerd contract 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.2.8 	Handmatig
4.2.10	Vastleggen factuureerschema	Het factuureerschema m.b.t. het contract wordt vastgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerd contract 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 4.2.8 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgelegd factuureerschema 	<ul style="list-style-type: none"> Data facturatie Bedragen 	Ondersteund door systeem

5. Debiteurenadministratie

- **5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen**
- **5.2 Verwerken ontvangsten**
- **5.3 Aanmanen**

5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen

Doel:

Het doel van het proces "Aanmaken en verwerken verkoopfacturen" is het tijdig, juist en volledig factureren van de geleverde diensten en/of producten en verwerken in de sub-administratie debiteuren. en daarmee juist en volledig verantwoord van journaalregels

Relevantie per typologie:

Het proces "Aanmaken en verwerken verkoopfacturen" is relevant voor alle typologieën. Aangezien projecten op basis van aanneemsom of op regiebasis gefactureerd kunnen worden en er sprake kan zijn van termijnfacturatie is voor de typologie "Projectorganisatie" de relatie met de contractadministratie (zie proces 4.2 Verkooporderprocedure) van groot belang.

Benodigheden voor succes:

- De gegevens in de sub-administraties moeten volledig, juist en up-to-date zijn om een juiste, volledige en tijdige facturering te kunnen garanderen.
- Tijdige en volledige verantwoording van mutaties uit hoofde van de debiteuren;
- De sub-administraties moeten worden afgesloten voordat de verwerking in het grootboek kan plaatsvinden;
- Ontwikkelen van factuureerdiscipline.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- Het aanmaken en verwerken van verkoopfacturen, op basis van geleverde diensten en producten, is in het verplichtingen/kas stelsel minder relevant in vergelijking met het baten/lasten stelsel. Er is immers sprake van inputfinanciering.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het proces bestaat uit de volgende informatie-elementen:

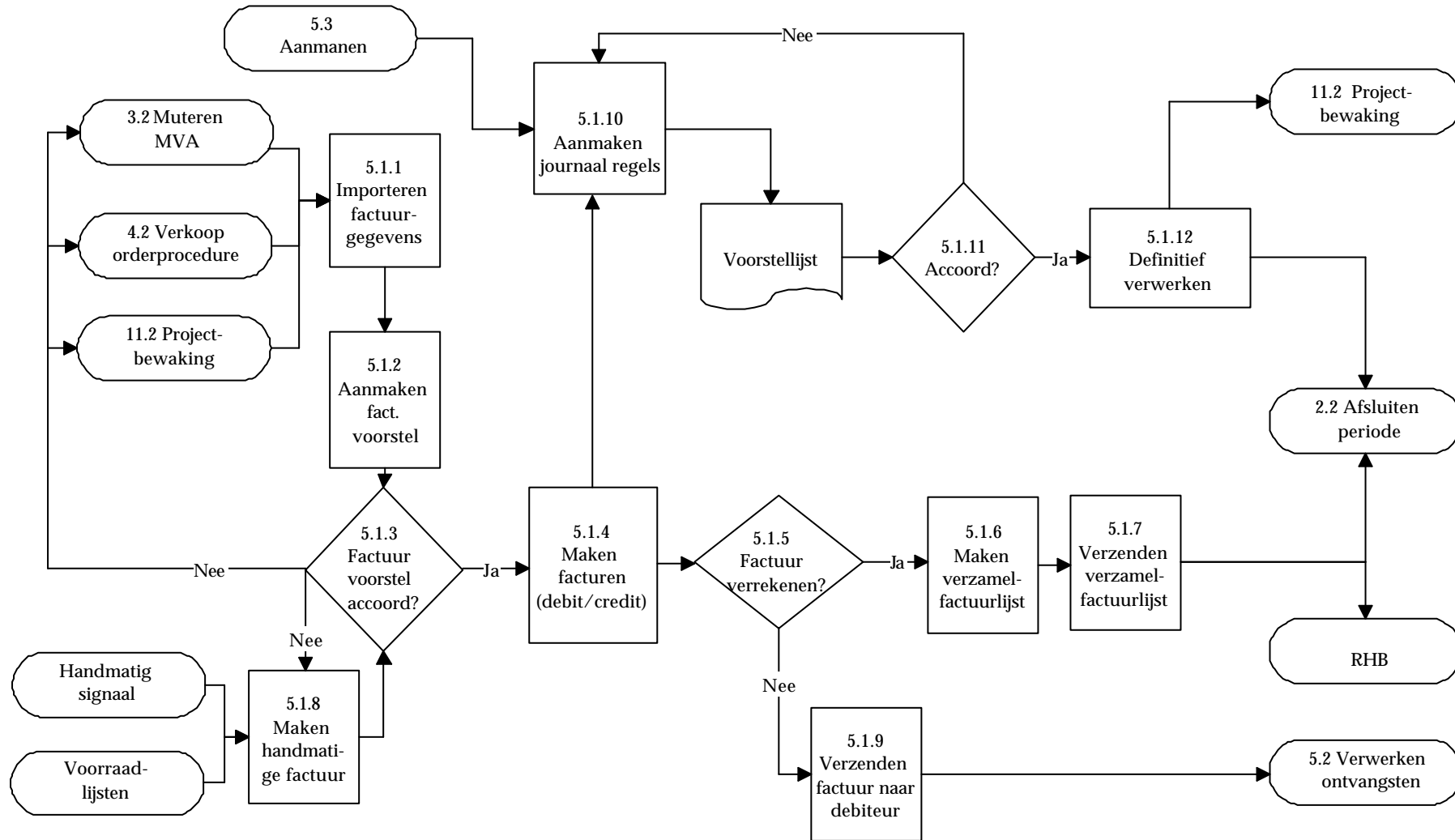
- Verkooporder;
- Projectgegevens;
- Vaste activa gegevens;
- Aanmaningen (Afboekingen);
- Handmatig signaal.

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende informatie-elementen:

- factuur voorstel;
- verkoopfactuur/creditfactuur;
- factuurverzamellijst.
- Bijgewerkte sub-administraties;
- Bijgewerkt grootboek.

5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen



5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen - Aandachtspunten bij implementatie

- Bepaal de bronnen waaruit de verkoopfacturen moeten worden opgemaakt. Dit kunnen sub-administraties zijn zoals: Projectenmodule, Vaste activa, Verkoop of andere systemen welke interne en externe factuurgegevens genereren. De factuurbrongegevens welke uit de diverse deelsystemen bronnen moeten voldoen aan de eisen van tijdigheid, volledigheid, betrouwbaarheid en integriteit. Dat wil zeggen dat wanneer de debiteuren-factureringsmodule wordt ingeregeld aandacht moeten worden geschonken aan de bronsystemen (indien deze niet integraal in de ERP-oplossing zijn opgenomen) welke voor de facturering de benodigde gegevens aanleveren. Wanneer bijvoorbeeld wordt besloten om wekelijks te factureren vanuit het nieuwe systeem zal ook het bronsysteem deze gegevens wekelijks moeten aanleveren. Dit betekent dat deze systemen up-to-date moeten zijn. Bepaal of en zo ja, welke gegevens terug moeten stromen naar andere systemen. Dit kan het proces ingewikkeld maken, waardoor de kans op inconsistentie van gegevens groter wordt. Derhalve zijn in dit geval complex maatwerk en uitvoerig testwerk vereist.
- In het verlengde van het bovenstaande zal moeten worden bepaald hoe de factuurgegevens worden geïmporteerd vanuit de bronsystemen. Dit kan middels een interface programma automatisch gebeuren (indien gegevens zijn verwerkt en gecontroleerd in het bronsysteem) danwel handmatig via het overtypen van gegevens (groot risico voor consistentie van gegevens). Het bouwen van een interface vergt doorgaans maatwerk en is daardoor kostbaar. Een en ander is afhankelijk van:
 - Beschikbare capaciteit van mankracht;
 - Kennis en kunde van zaken;
 - Hoeveelheden records welke geïmporteerd moeten worden;
 - Risico's van foutieve invoer (handmatig) en herstel/controle capaciteit
- Voor het beheer van klantgegevens moet verder een naamconventie gelden om te voorkomen dat een zelfde klant meerdere malen in het systeem wordt ingevoerd. Dit kan namelijk problemen geven wanneer een rapportage nodig is of een verzamelfactuur aangemaakt moet worden;

- Iedere klant is uniek door middel van een klantnummer. Een punt van aandacht is dat de klantgegevens vaak ook in andere bronsystemen aanwezig zijn. Deze klantgegevens moeten consistent zijn over alle deelsystemen heen om fouten te voorkomen, mede omdat meerdere afdelingen van deze gegevens gebruik zullen maken. Het is van belang na te gaan wat het leidende systeem wordt als het gaat om beheer van klantgegevens. Automatische interfaces zijn aan te raden, waardoor gegevens slechts eenmalig en op één plaats hoeven worden vastgelegd. Er moeten procedures worden opgesteld voor het beheer van de klantgegevens waarbij richtlijnen voor de volgende beheeractiviteiten moeten gelden:
 - Invoer klantgegevens;
 - Wijzigen klantgegevens;
 - Verwijderen klantgegevens;
 - Lezen klantgegevens.Zie ook 2.1 wijzigingen stamgegevens
- Het verwerken van verkoopfacturen zal plaats vinden middels een 'goedkeuringshiërarchie': alvorens het uitzenden van de verkoopfacturen zullen de facturen gecontroleerd worden door de daarvoor verantwoordelijke persoon of personen. Het systeem kan daarbij deze personen inlichten dat een factuur wacht op goedkeuring voor verwerking. Belangrijk is dat deze goedkeuringshiërarchie, betrokken personen, verantwoordelijkheden en beperkingen van deze verantwoordelijkheden op een juiste manier in het systeem ingevoerd worden. Bij het opzetten hiervan kan men tevens nadenken over verschillende praktijkscenario's, bijvoorbeeld wat de invloed op het proces is van afwezigheid van sleutelpersonen binnen de goedkeuringshiërarchie (bijvoorbeeld door ziekte of vakantie).
- Aangezien de facturen worden opgesteld door medewerkers van de organisatie, moeten deze eveneens in het systeem zijn ingevoerd. Een aantal aandachtspunten zijn:
 - Functie en positie van de medewerker i.v.m. goedkeuren/blokken facturen;
 - Systeemverantwoordelijkheden moeten zijn gedefinieerd in het systeem. Maak taakgebieden voor medewerkers met bijbehorende systeemopties voor de uitvoering van processen.

- Voordat een factuur mag worden goedgekeurd, moet duidelijk zijn dat de gewenste prestatie aan de klant is geleverd, derhalve bestaat de mogelijkheid leveringsgerelateerd te worden. De goedkeuringshiërarchie voor de verkoopfacturen moet in het systeem zijn ingeregeld wanneer dit proces geautomatiseerd wordt. Mogelijk zijn er goedkeuringsgradaties afhankelijk van de hoogte van de factuur. Wanneer er handmatig wordt goedgekeurd zal een procedure aanwezig moeten zijn met een parafenlijst. Dit betekent dat de werknemers in het systeem aanwezig moeten zijn met het juiste functie-profiel en verantwoordelijkheden. Indien een factuurvoorstel niet accoord is, zal deze geblokkeerd dienen te worden. De blokkeergradaties (bijv. bedrag onjuist, retourzending klant, kredietlimiet overschreden) moeten worden ingesteld en tevens de functie (persoon) welke deze kan deblokken.
- Voordat de factuurgegevens worden doorgestuurd naar de factureringsmodule zal gecontroleerd moeten worden of de klant accoord is met de levering van goederen danwel diensten.
- Binnen een ERP-systeem kan 'auto-accounting' worden ingeregeld zodat de journaalposten niet handmatig ingevoerd hoeven te worden. Dit betekent dat het goedkeuren van een factuur het boekingsproces in gang zet waardoor de aangemaakte journaalposten in het grootboek worden verwerkt.
- Binnen een ERP-systeem worden de gegevens van de verkooporder of van de levering automatisch doorgesluisd naar de factuur. Controles dienen daarom voor de aanmaak van de factuur te worden uitgevoerd.

- Bij het uitdraaien van facturen is het van belang zorg te dragen voor een duidelijke en overzichtelijke layout van de verkoopfactuur. Hierbij kan gedacht worden aan zaken als een logo, gebruik van kolommen, in- of exclusief BTW, en dergelijke. In het algemeen voldoen standaardpakketten niet of slechts gedeeltelijk aan de wensen van de organisatie in deze. Daarom is vaak veel maatwerk nodig. Dit betekent vaak dat maatwerk noodzakelijk is omdat bijvoorbeeld het logo een plaats moet hebben, bepaalde omschrijvingen op de factuurregels niet passen, en dergelijke. Controleer dus de standaard layout en pas deze aan de organisatie wens. Een factuur zal duidelijke factuurregels moeten bevatten voor de klant zodat duidelijk is waarvoor deze betaalt. Spreek dus standaarden af van de omschrijving van de goederen (via artikelbestand bijvoorbeeld) en diensten.
- Bij het opstellen van facturen naar de verzamelfactuur heeft men diverse opties. Facturen kunnen dagelijks, wekelijks, maandelijks, of met een andere frequentie verzameld worden in de verzamelfactuur. Hierbij is het mogelijk dat het niet wenselijk is alle verkoopfacturen naar de verzamelfactuur te sturen. Dit met het oog op deelbetalingen en mogelijke facturen in dispuut. De eindverantwoordelijke persoon zal hiertoe beslissingen dienen te nemen, die in het systeem eenvoudig opgezet en aangepast moeten kunnen worden. De totale gegevens welke uit een bronsysteem afkomstig zijn, moeten bovendien juist en volledig zijn. Middels een rapport moet worden beoordeeld of bijv. aantal records, totaal factuurregels, totale factuurbedrag juist en volledig is overgekomen via de interface. Wanneer er afwijkingen zijn, zal een procedure moeten gelden voor de correctie van de fouten.

5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Facturen kunnen via een tweetal wijzen worden aangemaakt, namelijk:

1. Met behulp van de diverse sub-administraties, zoals verkoop, project en materiële vaste activa;
2. naar aanleiding van een signaal uit de organisatie kan worden besloten om een handmatige factuur op te stellen (binnen de boekhoudmodule).

Met behulp van deze gegevens wordt een factuurvoorstel aangemaakt welke ter goedkeuring wordt voorgelegd. Indien de factuur wordt goedgekeurd, wordt de factuur verwerkt in de sub-administratie Debiteuren. Wanneer de factuur niet voor interne verrekening in aanmerking komt, wordt de factuur naar de betreffende debiteur verzonden. Indien de factuur intern verrekend wordt, wordt een factuurverzamelijst aangemaakt en verzonden aan de RHB of cliënt.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over nog niet gefactureerde diensten en/of goederen, die de status "te factureren" hebben. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid en de volledigheid van de facturatie;
- Informatie over data waarop de diensten en/of goederen geleverd zijn en de bijbehorende data waarop deze gefactureerd mogen worden (conform contract). Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid en de volledigheid van de facturatie;
- Informatie over (het aantal) verzonden credit-nota's. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid van de facturatie;
- Informatie over de data waarop de aanmaningen, verkoopfacturen, creditfacturen en de afboekingen opgesteld zijn en de data waarop de bijbehorende journaalposten verantwoord zijn. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid van de administratieve verwerking;
- Informatie over het aantal en de omvang van de creditfacturen en de afboekingen. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid van de administratieve verwerking;
- Aansluiting van sub-administratie met grootboek.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Tabel met de interne verrekeningstructuur. Met behulp van dit overzicht kan worden vastgesteld of facturen wel/niet verrekend moeten worden. Deze tabel dient te worden opgenomen in de beheersfunctionaliteit van het systeem.
- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de factureringsvoorstellen geautoriseerd heeft.
- Verzendberichten. Aan de hand van de verzendberichten kan worden vastgesteld of facturen en verzamelfactuurlijsten daadwerkelijk verstuurd zijn.
- Ten behoeve van de controle op de juistheid en volledigheid van de lijst met factureringsvoorstellen is de informatie benodigd:

Handel/Dienstverleningsproducten:

- Verkoopopdrachten. Deze verkoopopdrachten dienen te worden afgestemd met de factureringsvoorstellen.

Dienstverleningsprojecten:

- Projectadministratie. De factureringsvoorstellen worden in totalen aangesloten met de projectadministratie.

- Verkoopopdrachten. In geval van verkoop van materiële vaste activa, zoals gebouwen of grond, worden de factureringsvoorstellen aangesloten met de verkoopopdrachten.

5.1 Aanmaken en verwerken verkoopfacturen - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.1.1	Importeren factuurgegevens	<ul style="list-style-type: none"> De verkoopfactuurgegevens worden geïmporteerd in de debiteurenmodule; Eventueel wordt na de import vastgesteld of alle gegevens juist zijn overgekomen aan de hand van een verzendlijst; Wanneer de geïmporteerde gegevens onvolledig zijn wordt er contact opgenomen met de samensteller van de verzendlijst. Daar volgt een eventuele interactie voor onderzoek. 	<ul style="list-style-type: none"> Transactiegegevens (factuur) Verzendlijst Vaste gegevens (debiteuren stamgegevens) 	<ul style="list-style-type: none"> Debiteur-nummer Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) Factuurdatum Productcode Productomschrijving Betalingstermijn Kortingen of betalingsregeling Periode waar de factuur betrekking op heeft Factureerschema NAW-gegevens debiteur Debiteur-nummer Betalingstermijn Kortingen of betalingsregeling 	Geïmporteerde factuurgegevens	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens debiteur Debiteur-nummer Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) Factuurdatum Productcode Productomschrijving Betalingstermijn Kortingsregelingen Betalingsregelingen Periode waar de factuur betrekking op heeft Documentnummer van referentie document verkooporder/levering 	Ondersteund door systeem
5.1.2	Aanmaken factureringvoorstel	Het systeem genereert een lijst met factureringvoorstellen.	Geïmporteerde factuurgegevens	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.1.1	Lijst met facturering- voorstellen	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens debiteur Debiteur-nummer Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) 	Ondersteund door systeem

Stap	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.1.3	Factuur voorstel Accoord?	De lijst met factureringsofferen wordt doorgelopen op juistheid en volledigheid. Hiertoe wordt de lijst met factureringsofferen afgestemd met de verkoopopdrachten, standen-register projectorganisatie en de koopovereenkomsten. Bij accoord van de lijst met factureringsofferen wordt deze geaccordeerd <ul style="list-style-type: none"> Indien de lijst met factureringsofferen niet accoord is moet middels analyse worden nagegaan uit welke bron de verkoopfactuurgegevens afkomstig zijn, die de oorzaak zijn van het matchingsverschil; Omtrent het verschil moet contact worden opgenomen met de betreffende (project) verantwoordelijke met het verzoek tot herstel van het geconstateerde verschil over te gaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Lijst met factureringsofferen; Verkoopopdrachten standen-register projectorganisatie; koop-overeenkomsten; 	<ul style="list-style-type: none"> Totale factuurbedragen op factureringsofferenlijst Totaal te factureren volgens het standenregister projectorganisatie Verkoopbedragen zoals vermeld in de koopovereenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> Geaccordeerde lijst met factureringsofferen Niet geaccordeerde factureringsofferen Verzoek tot herstel van het geconstateerde matchingsverschil 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens debiteur Debiteur-nummer Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) 	Handmatig met ondersteuning door systeem
5.1.4	Maken facturen	De verkoopfacturen worden opgemaakt nadat de factureringsofferen zijn geaccordeerd.	Geaccordeerde lijst met verkoopfacturen	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens debiteur Debiteur-nummer Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) 	Verkoopfacturen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.1.1	Ondersteund door systeem
5.1.5	Factuur verrekenen?	Nagegaan moet worden of de verkoopfacturen betaald worden via de verrekenregeling	<ul style="list-style-type: none"> Tabel interne verrekenregeling Verkoopfacturen 	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer Factuur-nummer 	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht van verkoopfacturen via verrekenregeling Facturen die verreken dienen te worden 	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer Factuur-nummer 	Ondersteund door systeem
5.1.6	Maken verzamelfactuurlijst	Op basis van facturen worden verzamelfactuurlijsten opgesteld	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht van verkoopfacturen via verrekenregeling Facturen die verreken dienen te worden 	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer Factuur-nummer 	Verzamelfactuurlijsten	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer Factuur-nummer 	Ondersteund door systeem
5.1.7	Verzenden verzamelfactuurlijst	De verzamelfactuurlijst wordt verzonden naar de Rijkshoofdboekhouding (RHB).	Verzamelfactuurlijsten	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer Factuur-nummer 	Verzendbericht	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending Verzamelfactuurlijst-nummer 	Handmatig

Stap	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.1.8	Maken handmatige factuur	Met behulp van de verkoopfactuurgegevens wordt een handmatige verkoopfactuur opgesteld	<ul style="list-style-type: none"> Verkoop-factuur-gegevens Signaal vanuit de organisatie voor het opstellen van een handmatige factuur Debiteuren stamgegevens 	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.1.1	Handmatige verkoop-Factuur	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.1.1	Handmatig
5.1.9	Verzenden factuur	<ul style="list-style-type: none"> De verkoopfactuur wordt verzonden naar de debiteur; Deze stap is ook van toepassing bij facturatie op basis van een termijn facturatie met een factuurschema of voorschotfacturen. 	Verkoopfactuur	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.1.1	Verzendbericht	<ul style="list-style-type: none"> Datum verzending NAW gegevens debiteur Factuurnummer 	Handmatig, ondersteund door systeem
5.1.10	Aanmaken journaalregels	Klaarzetten journaalregels n.a.v. het facturerings- en het aanmaningsproces.	<ul style="list-style-type: none"> Aanmaningen Verkoopfacturen Creditfacturen Afboekingen 	<ul style="list-style-type: none"> Debiteurnummer NAW-gegevens Bedrag Factuurnummer Datum Grootboekrekeningen (nummers en omschrijving) 	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht klaargezette journaalregels 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 5.4.1 	Ondersteund door systeem
5.1.11	Accoord?	Het overzicht met klaargezette journaalregels dient te worden goedgekeurd. Bij veel ERP-systemen geschiedt deze stap automatisch.	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht klaargezette journaalregels 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 5.4.1 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde overzicht klaargezette journaalregels 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 5.4.1 	Handmatig
5.1.12	Definitief verwerken	De goedgekeurde journaalregels worden definitief verwerkt.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde overzicht klaargezette journaalregels 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 5.4.1 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerkte journaalregels 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 5.4.1 	Ondersteund door systeem

5.2 Verwerken ontvangsten

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 5.2 Verwerken ontvangsten

Doel:

Het doel van het proces "Verwerken ontvangsten" is het tijdig, juist en volledig verantwoord van de ontvangsten in de sub-administratie debiteuren.

Relevantie per typologie:

Het proces "Verwerken ontvangsten" is relevant voor alle typologieën. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de mutatiegraad van de ontvangsten hoger zal zijn in geval van de typologie "Handel".

Met betrekking tot de typologie "Project organisaties" geldt dat de bedragen per ontvangst groter zullen zijn. Daarnaast vormen vooruitbetalingen op projecten een complicerende factor.

Input / afhankelijkheden:

De input van het proces wordt gevormd door de volgende elementen:

- bankafschrift;
- rekening-courant overzicht;

Benodigheden voor succes:

- Voor een succesvolle verwerking van de ontvangst zijn een juiste en volledige vastlegging van de debiteur- en factuurgegevens van belang. Hierbij zijn van belang de factuurnummering en de naamconventie van de debiteuren

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

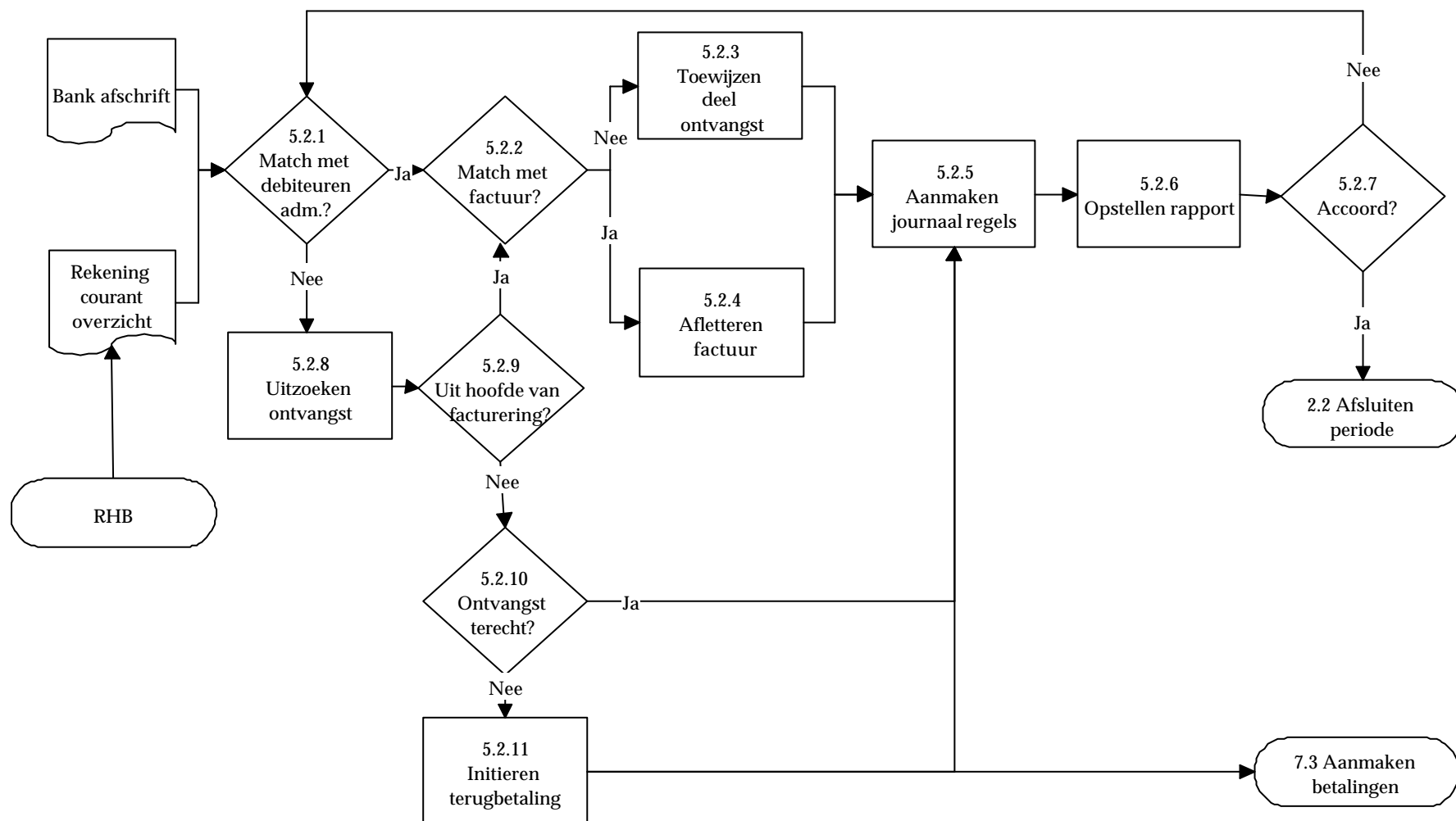
Geen bijzonderheden

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- jaarnaalrapport;
- bijgewerkte sub-administratie.

5.2 Verwerken ontvangsten



5.2 Verwerken ontvangsten – Aandachtspunten bij implementatie

- De kern van dit proces ligt in het vergelijken van bankontvangsten met betaalde facturen, doorgaans op dagelijkse basis. Aangezien hier het principe van gescheiden verantwoordelijkheden geldt (scheiding van invoer en controle van de betalingen), zal het mogelijk moeten zijn deze gescheiden verantwoordelijkheden op te zetten in het systeem.
- In enkele gevallen zal een klant meer betalen dan werkelijk gefactureerd is. Hierbij moet bedacht worden of de klant al dan niet een kredietbalans (positief saldo) bij de leverancier mag hebben. Indien dit niet wenselijk is, kan het systeem bijvoorbeeld het teveel betaalde bedrag automatisch retourneren danwel bij de verantwoordelijke persoon elektronisch melden dat met de klant overlegd dient te worden.
- Tevens zal het voorkomen dat een klant te weinig betaalt, danwel een niet gespecificeerde betaling (zonder factuurnummer) doet. In het systeem zal dan de wenselijke verwerking aangegeven dienen te worden. Indien het factuurnummer bij betaling ontbreekt zijn er twee mogelijkheden waaruit een keuze gemaakt dient te worden. Het betaalde bedrag kan ofwel verrekend worden met de langst uitstaande factuur van de betreffende klant of verrekend worden met het totaalbedrag van alle uitstaande facturen van de betreffende klant. Deze keuze kan per klant verschillen en zal derhalve in de stamgegevens van de afzonderlijke klanten in het systeem aangegeven moeten worden. Indien het wenselijk is om deze beslissing per geval te nemen zal het systeem van elk geval elektronisch melding moeten maken.

- De bank-/gironummers van de klant zijn uniek en mogen dus niet twee maal voorkomen.
- Wanneer een ontvangst geen factuur ten grondslag heeft en de debiteur niet in het systeem aanwezig is, zal terugstorting vanuit het ERP-systeem niet mogelijk zijn. Dit betekent dat er een handmatige procedure voor dit soort zaken moet bestaan. In feite zou de debiteur als een leverancier moeten worden ingevoerd om vanuit het systeem te betalen. Echter dit leidt tot vervuiling. Beter is dat de betaling op een tussenrekening geboekt worden, zodat het totaal van het bankafschrift gelijk blijft.
- Afletteren van facturen kan worden ingeregeld zodat de oudste factuur het eerst wordt afgeletterd wanneer de factuurnummers, waarop is betaald niet door de klant zijn opgegeven. Afletteren naar ouderdom voorkomt aanmaningen, welke mogelijk automatisch uit de ouderdomsanalyse worden gegenereerd.
- Veel ERP systemen kennen de functionaliteit van automatisch afletteren middels een file die van de bank komt en wordt ingelezen in een betalingsapplicatie. Dit kan echter alleen indien de klant- en factuurgegevens juist en in een bepaalde volgorde zijn opgegeven (bijvoorbeeld via een voorgedrukte acceptgiro).
- Afspraken m.b.t. deelfacturen (meerdere facturen voor één inkooporder) dienen voor implementatie te worden gemaakt om de inrichting van ERP af te kunnen stemmen.

5.2 Verwerken ontvangsten – Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Wanneer de debiteur via bank of RHB heeft betaald, vindt via het bankafschrift c.q. het rekening-courant overzicht een match plaats met de debiteuren-administratie. Indien de debiteur onbekend is, zal het bedrag worden getraceerd en eventueel worden teruggestort.

Na de match met de debiteur administratie, wordt de betaling gematched met de bijbehorende factuur. Bij een (deel)betaling wordt de juiste factuur afgeletterd. De betaling wordt via het aanmaken van journalen uiteindelijk (na goedkeuring) verwerkt in de sub-administratie en het grootboek .

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Aansluiting tussen de bank- en rekening courantoverzichten en het grootboek. Met behulp van dit overzicht wordt inzicht verkregen in de tijdigheid en de volledigheid van de verantwoording;
- Informatie over data waarop de bedragen ontvangen zijn en de bijbehorende data waarop de ontvangsten verwerkt zijn in de debiteurenadministratie. Met behulp van de informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid van de verwerking;
- informatie over het aantal en de omvang van de terugbetalingen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de aangemaakte journaalregels en terugbetalingen geautoriseerd heeft.

5.2 Verwerken ontvangsten – Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.2.1	Match met debiteuren adm?	<ul style="list-style-type: none"> Nagaan of het factuur- of debiteur-nummer op het bankafschrift of rekening courantoverzicht te vinden is op de debiteurenlijst; Nagaan of NAW -gegevens op het bankafschrift of rekening courantoverzicht te vinden zijn op de debiteurenlijst. 	<ul style="list-style-type: none"> Bankafschrift Rekening courantoverzicht 	<ul style="list-style-type: none"> Debiteurnummer NAW-gegevens Factuurnummer Ontvangstdatum Ontvangen bedrag 	<ul style="list-style-type: none"> De in het systeem ingevoerde debiteur, Factuur specificatie van de debiteur op faktuurnummer 	<ul style="list-style-type: none"> Factuurnummer Debiteurnummer Factuur-bedrag(en) Ontvangstdatum Ontvangen bedrag 	Ondersteund door systeem
5.2.2	Match met factuur?	Bij gevonden debiteur factuurnummer(s) zoeken van factuurbedrag(en) gelijk aan bedrag op bankafschrift of het rekening courantoverzicht.	Factuurspecificatie van debiteur	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.1 	De gezochte factuur	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer 	Ondersteund door systeem
5.2.3	Toewijzen deelontvangst	Bij onvolledige ontvangst deze toewijzen als deelontvangst aan de factuur cq. verwerken bezwaar op verrekeningen.	Factuurspecificatie van debiteur	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.1 	De toegewezen deelontvangst	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.1 	Ondersteund door systeem
5.2.4	Afletteren factuur	Toewijzen ontvangst aan een of meer facturen van de debiteur	De gezochte factuur	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) Debiteur-Nummer 	De toegewezen ontvangst	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.1 	Ondersteund door systeem
5.2.5	Aanmaken journaalregels	Klaarzetten van de journaalregels van de ontvangst	De toegewezen factuur	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-nummer Factuur-bedrag(en) Debiteur-nummer 	Journaalpost	<ul style="list-style-type: none"> Factuur-nummers(s) waarop de ontvangsten zijn afgeletterd Debiteur-nummer Ontvangen bedrag(en) Ontvangstdatum Niet toegewezen ontvangsten van een debiteur 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.2.6	Opstellen rapport	<ul style="list-style-type: none"> • Uitdraaien van het bijgewerkte debiteuren- overzicht; • Het overzicht moet de navolgende informatie weergeven <ol style="list-style-type: none"> 1. Ontvangsten en datum van ontvangst 2. Deelontvangsten en datum van ontvangst 3. Facturen waarop de ontvangsten zijn afgeletterd 4. Niet toegewezen ontvangsten van een debiteur. 	Gejournaliseerde ontvangsten	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.5 	Rapport debiteurenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.5 	Ondersteund door systeem
5.2.7	Accoord?	<p>Aan de hand van de uitdraai en het bankafschrift, de rekening-courant overzichten wordt de verwerking gecontroleerd op juistheid en volledigheid;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwerking ontvangst is juist en volledig: de klaargezette journaalposten worden doorgeboekt in het grootboek; • Verwerking ontvangst is onjuist: terug naar "Match met debiteuren adm." 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport debiteurenstand • Gejournaliseerde ontvangsten en geaccordeerd rapport / • Niet geaccordeerde rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorgeboekte journaalposten • Verschillenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteurnummer • Ontvangen bedrag(en) • Ontvangst datum • Factuur-nummers(s) waarop de ontvangsten zijn afgeletterd • Geconstateerde verschillen 	<p>Handmatig</p> <p>Ondersteund door systeem</p>
5.2.8	Uitzoeken ontvangst	Contact opnemen met bank, RHB, of geldstorter en vragen waar de ontvangst vandaan komt en op welke factuur deze betrekking heeft.	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangst bankafschrift of rekening-courant overzicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteurnummer • NAW-gegevens • Ontvangst datum • Ontvangen bedrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksverslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Datum ontvangst • Factuurnummer • NAW-gegevens betaler • Debiteurnummer • Ontvangen bedrag • Reden ontvangst 	Handmatig
5.2.9	Uit hoofde van facturering?	Bepalen of reden van betaling te achteris. Indien de reden achterhaalbaar is, vervolgens matchen met facturen, anders verder met "Ontvangst terecht?"	<ul style="list-style-type: none"> • Factuurinfo vanuit het gespreksverslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.8 	Gedocumenteerde beslissing ten aanzien van reden van betaling	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteurnummer • Reden ontvangst (evt. Factuurnummer) • NAW-gegevens debiteur • Ontvangen bedrag • Datum van beslissing 	Handmatig, vastgelegd in het systeem.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.2.10	Ontvangst Terecht?	Bepalen of de ontvangen gelden terecht ontvangen zijn. Indien de gelden terecht ontvangen zijn, verwerken door te journaliseren, anders naar "Initiëren terugbetaling"	<ul style="list-style-type: none"> • Reden van betaling • Ontvangen bedrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 5.2.7 	Gedocumenteerde beslissing ten aanzien van ontvangen gelden	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteur-nummer • Reden ontvangst • NAW-gegevens betaler • Ontvangen bedrag • Datum van beslissing 	Handmatig, vastgelegd in het systeem.
5.2.11	Initiëren terugbetaling	Aanmaken verzoek tot terugbetaling met kopie bankafschrift en gespreksverslag	Bankafschrift en gespreksverslag	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 5.2.8 	Verzoek tot terugbetaling	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrag • NAW-gegevens betaler • Rekeningnummer te storten bedrag 	Handmatig

5.3 Aanmanen

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 5.3 Aanmanen

Doel:

Het doel van het proces "Aanmanen" is het bewaken van een tijdige betaling door debiteuren

Relevantie per typologie:

Het proces "Aanmanen" is relevant voor alle typologieën. Opgemerkt dient te worden dat voor de typologieën "Handel" en "Product-organisatie" vaste leveringsvoorwaarden gelden, terwijl voor de typologie "Projectorganisatie" de contractvoorwaarden vaak projectgebonden zullen zijn.

Input / Afhankelijkheden:

De input in het aanmaningsproces bestaat uit de volgende elementen:

- Incassobeleid;
- Ouderdomsanalyselijst;
- Voorstellijst aanmaningen;
- Definitieve aanmaningenlijst.

Benodigheden voor succes:

- Een juiste en tijdige aanmaning van openstaande verkoopfacturen is afhankelijk van een juiste en tijdige ouderdomsanalyse. De betalingstermijnen moeten helder zijn gedefinieerd;
- De procedure voor het uitbesteden van de openstaande factuur aan een incassobureau moet duidelijk zijn vastgelegd;
- Tijdig bijgewerkte bankafschriften;
- Eenduidige autorisatie "afboeking debiteuren".

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

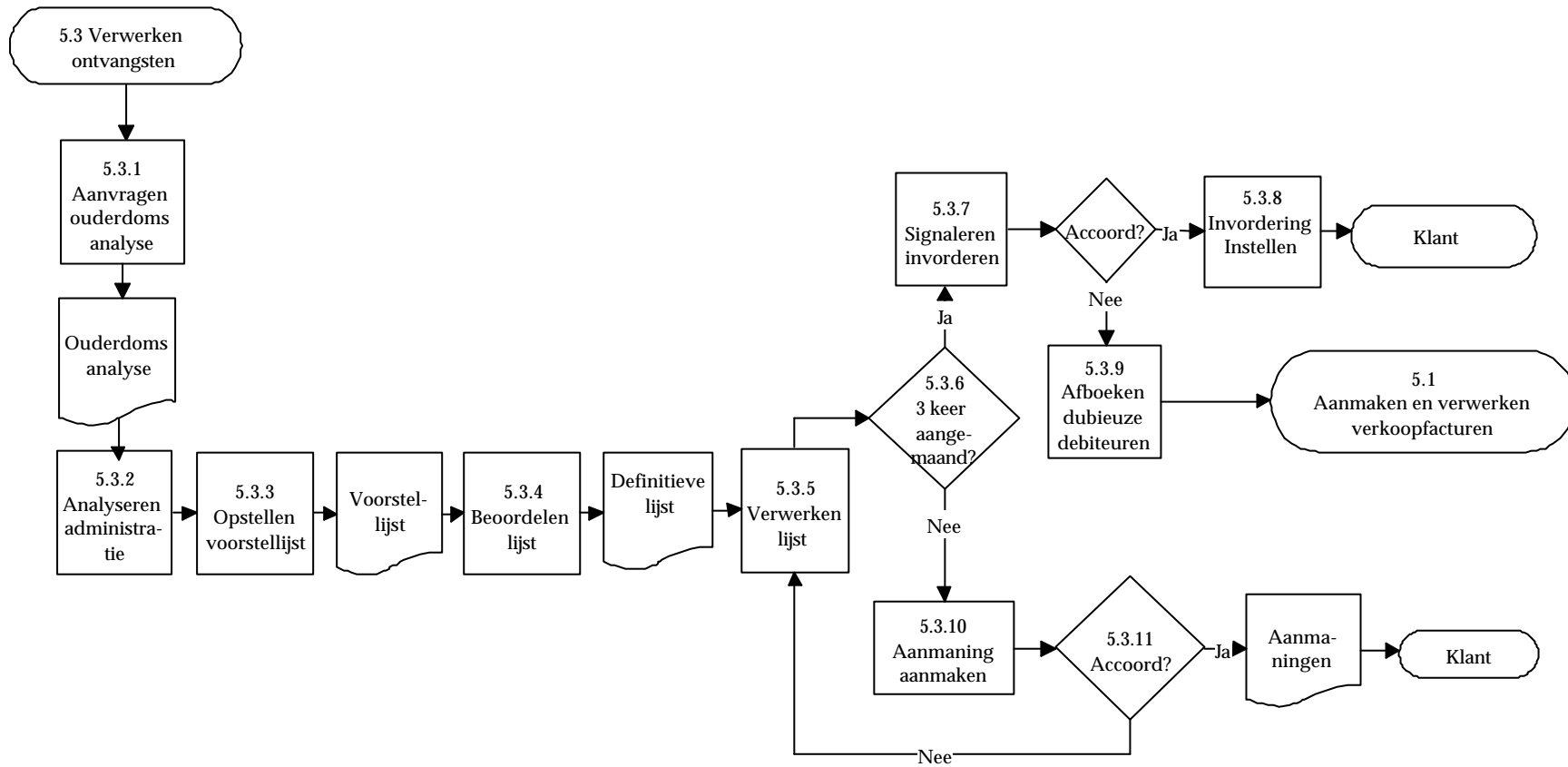
- Het belang van het aanmanen is in het baten/lasten stelsel, vanwege de tijdigheid van resultaattoerekening, veel groter dan in het verplichtingen/kas stelsel. In het baten/lasten stelsel worden debiteuren opgenomen na verzending van de facturen, terwijl in het verplichtingen/kas stelsel alleen de ontvangsten worden geregistreerd.

Output:

De output van het aanmaningsproces bestaat uit de volgende elementen:

- Aanmaning;
- Invorderingslijst.

5.3 Aanmanen



5.3 Aanmanen - Aandachtspunten bij implementatie

- Aanmaningen in het systeem aanmaken vereist vaak maatwerk, aangezien de layout aan de huisstijl van de organisatie aangepast dient te worden.
- De ouderdomsintervallen dienen goed te worden vastgelegd in het systeem ter voorkoming van onterechte aanmaningen.
- Voordat een ouderdomsanalyse wordt gedraaid, dienen alle ontvangsten te zijn verwerkt.
- Bepaal in procedure onder welke omstandigheden wordt aangemaand.
- Stel een procedure op wanneer een factuur wordt afgeschreven, dus wordt vrijgesteld van invordering.
- Op debiteurniveau kan worden ingeregeld of bepaalde klanten al dan niet aangemaand mogen worden.

- Indien voor de debiteurenadministratie een apart systeem wordt gehanteerd, zullen de boekingen hiervan naar het grootboek gecontroleerd dienen te worden aangezien zij in een ander systeem zijn ingevoerd.
- Er zijn standaard ouderdomslijsten beschikbaar in de meeste ERP applicaties, maar ook deze wil men vaak aangepast hebben. Dit is minder intensief dan het aanpassen van de factuur, maar kost toch veel tijd en afstemming.

5.3 Aanmanen - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Het aanmaningsproces start met het opstellen van een ouderdomsanalyse van de openstaande verkoopfacturen. Vanuit deze ouderdomslijst wordt een voorstellijst opgemaakt welke wordt beoordeeld. De definitieve aanmaningslijst wordt verwerkt in de debiteurenadministratie. Wanneer een debiteur minder dan 3 maal is aangemaand, wordt een aanmaning aangemaakt en verstuurd naar de betreffende debiteur. Indien de debiteur reeds 3 maal een aanmaning heeft gehad, wordt een invorderingsvoorstel gegenereerd. Na accoordbevinding, wordt de factuur voor invordering vrijgegeven. Indien de invordering wordt afgewezen, wordt deze buiten invordering gesteld en afgeboekt.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Ouderdomsanalyse. Met behulp van dit overzicht wordt inzicht verkregen in de tijdigheid van de ontvangsten.
- Informatie over nieuwe klanten. Door een juiste screening van afnemers (kredietwaardigheidsbeoordeling) en hantering van kredietlimieten vermindert het risico van niet-betaling.
- Analyse slecht betalende debiteuren. Aan de hand van deze analyse kan worden besloten om indien nodig kredietlimieten aan te passen of geen prestaties meer te verrichten voor een debiteur.
- Informatie over de redenen van wanbetaling.
- Incassobeleid

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon het rapport ouderdomsanalyse, voorstellijst aanmaningen, een invordering of een afgewezen invordering geautoriseerd heeft.
- Zwarte lijst

5.3 Aanmanen - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.3.1	Aanvragen ouderdomsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Rapport uitdraaien met criteria voor een ouderdomsanalyse; Rapport moet de volgende informatie weergeven: <ol style="list-style-type: none"> Openstaande facturen; Deelontvangsten op facturen; Datum van facturering; Debiteur nummer; Debiteur naam; Aantal dagen van overschrijding; Reeds aangemaand. 	Selectie criteria Incassobeleid	<ul style="list-style-type: none"> Aantal dagen van overschrijding 	Rapport ouderdomsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Debiteur-nummer NAW-gegevens Factuurbedrag Factuurnummer Aantal dagen van overschrijding Wel/niet reeds aangemaand Verkoopgegevens Leveringsgegevens 	Ondersteund door systeem.
5.3.2.	Analyseren administratie	Het rapport en de ouderdomsanalyse controleren op te lang openstaande posten en volledigheid.	Rapport ouderdomsanalyse	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Geautoriseerd rapport ouderdomsanalyse	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Handmatig, ondersteund door rapport
5.3.3	Opstellen voorstellijst	Voorstel maken van de debiteuren welke moeten worden aangemaand	Geautoriseerd rapport ouderdomsanalyse	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Voorstellijst aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Handmatig, ondersteund door rapport
5.3.4	Beoordelen lijst	<ul style="list-style-type: none"> Voorstellijst onderzoeken op uitzonderingen. Definitieve lijst opstellen met: <ol style="list-style-type: none"> Debiteuren welke aangemaand moeten worden; Debiteuren die niet worden aangemaand; Argumentatie van uitgezonderde debiteuren 	Voorstellijst aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Definitieve lijst aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Handmatig
5.3.5	Verwerken lijst	De aanmaningen verwerken aan de hand van de definitieve voorstellijst met aanmaningen.	Definitieve lijst aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Voorlopige aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Ondersteund door systeem
5.3.6	3 keer aangemaand?	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer een debiteur reeds drie maal (of een ander aantal conform rijksbeleid) is aangemaand een signaal afgeven voor invorderen; Wanneer een debiteur nog geen drie maal is aangemaand, doorgaan met aanmanen. 	Voorlopige aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	-	-	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
5.3.7	Signaleren invorderen	Inkomend signaal van mogelijke invordering.	Melding op scherm	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Voorlopige invorderingen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Ondersteund door systeem
5.3.8	Invordering instellen	Voorlopige invordering controleren op juistheid en procedure instellen via de deurwaarder.	Voorlopige invorderingen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Definitieve invorderingen Afgewezen invorderingen	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteur-nummer • NAW-gegevens • Factuurbedrag • Factuurnummer • Aantal dagen van overschrijding • Wel/niet reeds aangemaakt • Datum invordering 	-
5.3.9	Afboeken	Afgewezen invorderingen afboeken. Reden wordt beargumenteerd, beschreven en vastgelegd in het systeem.	Afgewezen invorderingen	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteur-nummer • NAW-gegevens • Factuurbedrag • Factuurnummer • Aantal dagen van overschrijding • Wel/niet reeds aangemaakt • Reden afwijzing 	-	-	Ondersteund door systeem
5.3.10	Aanmaning aanmaken	Aanmaningsbrief toewijzen naar aanleiding van de termijnoverschrijding, 1e brief, 2e brief of 3e brief. Overzicht van de verwerkte aanmaningen doorsturen naar de rekeningplichtige voor goedkeuring.	Voorlopige aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Definitieve (lijst) aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Ondersteund door systeem
5.3.11	Accoord?	Aanmaningen controleren op juistheid en goedgekeurde aanmaningen verzenden naar de debiteur.	Definitieve (lijst) aanmaningen	Minimaal Vereiste Data-Elementen Output stap 5.3.1	Verstuurde aanmaningen	<ul style="list-style-type: none"> • Debiteur-nummer • NAW-gegevens • Factuurbedrag • Factuurnummer • Aantal dagen van overschrijding • Wel/niet reeds aangemaakt • Datum aanmaning 	-

6. Inkoopadministratie

- 6.1 Offerte- en bestelprocedure

6.1 Offerte- en bestelprocedure

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 6.1 Offerte- en bestelprocedure

Doel:

Het doel van het proces “Offerte- en bestelprocedure” is het bewaken van een tijdige, juiste en volledige registratie van de aangegane verplichtingen op basis van individuele bestelling, (raam-) contracten of Europese aanbesteding

Relevantie per typologie:

Het proces “Offerte- en bestelprocedure” is relevant voor alle typologieën. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de artikelstructuur bij de typologieën “Handel” en “Product-organisatie” eenduidiger is dan bij de de typologie “Projectorganisatie”. De reden hiervan is dat in een projectorganisatie projectspecifieke artikelen ingekocht kunnen worden.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Bestelaanvraag;
- Productspecificatie;
- Offerte;
- Inkoopbudget.

Benodigheden voor succes:

- De kwaliteit van de leveranciers is een belangrijke succesfactor voor een acceptabele offerte welke aan de eisen van zowel budget als andere productspecificaties (zoals kwaliteit, korte levertijd etc.) voldoet;
- De inkoopstrategie van het agentschap zal helder en duidelijk moeten zijn omschreven en aansluiten op de overall strategie;
- Naleving Europese aanbestedingsregels;
- Een eenduidige procedure voor nieuw te bestellen artikelen is onmisbaar.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

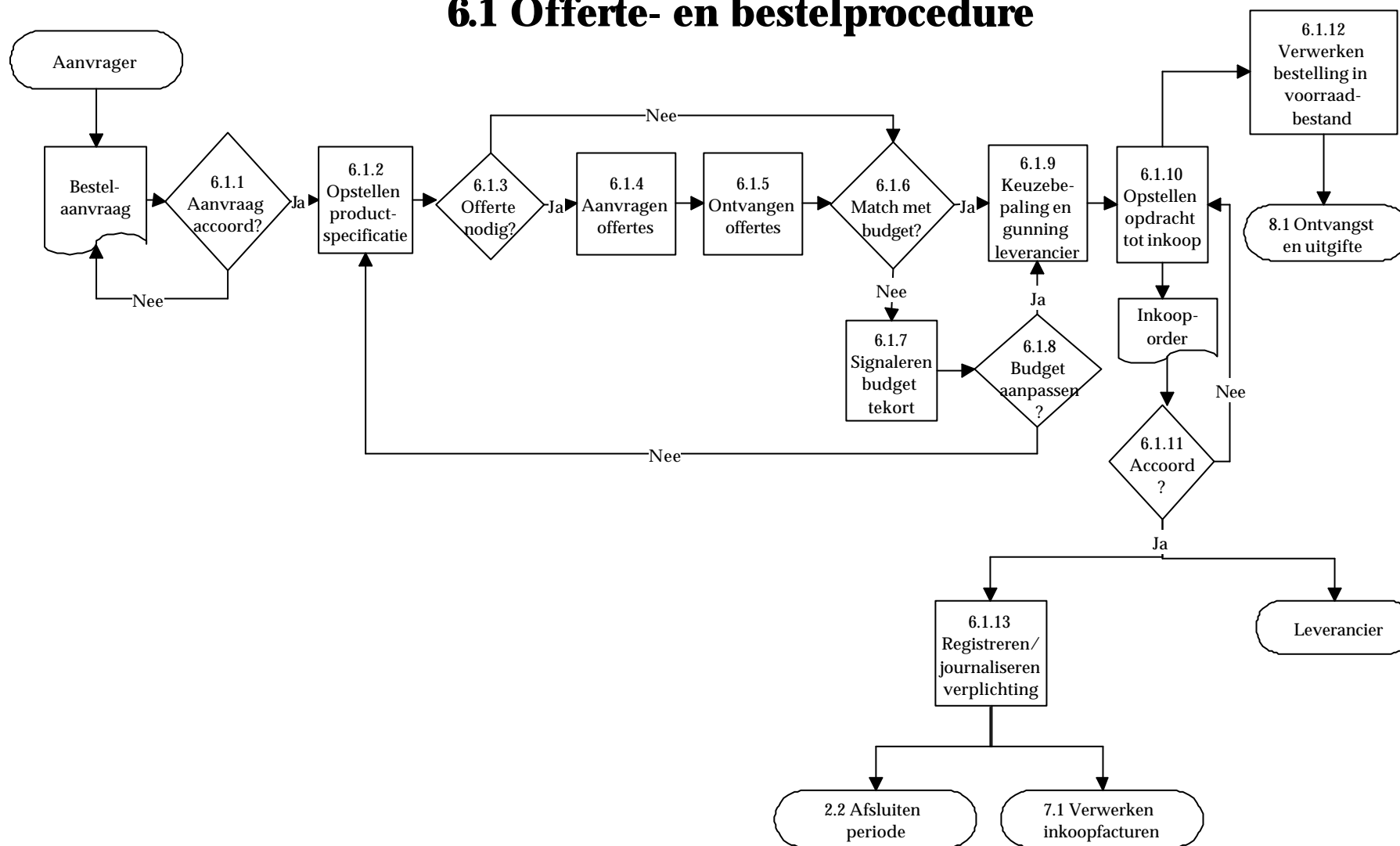
- In het verplichtingen/kas stelsel vindt slechts registratie plaats van de technische voorraad voor operationele doeleinden.
- Op het moment van bestelling wordt de verplichting opgenomen als schuld in het verplichtingen/kas stelsel in tegenstelling tot het baten/lasten stelsel waar de bestelling geen resultaat effect heeft. In het baten/lasten stelsel wordt de verplichting pas bij levering dan wel bij ontvangst van de factuur opgenomen als schuld.

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Inkoopopdracht;
- Aangepast budget.

6.1 Offerte- en bestelprocedure



6.1 Offerte- en bestelprocedure - Aandachtspunten bij implementatie

- In ERP applicaties bestaat de mogelijkheid om Aanvragen Tot Bestellen (ATB) handmatig aan te maken, maar ook geautomatiseerd. MRP runs bepalen, rekening houdend met de bestel-, intern verwerkings- en andere relevante leadtimes wat de gevraagde leverdatum moet worden. Automatische generering van ATB's kan ook gebeuren door verkopen van goederen/diensten die we niet zelf leveren, maar door derden worden geleverd c.q. uitgevoerd (z.g.n. Third-party-deal). Ook kunnen er ATB's worden gegenereerd vanuit service orders, onderhoudsorders en productie-opdrachten. ATB's voor afdelingen (op kostenplaats) worden handmatig aangemaakt.
- De vraag of het aanmaken van inkooporders centraal danwel decentraal plaats moet vinden is hier van het grootste belang. Decentraal houdt in dat meerdere medewerkers geautoriseerd moeten zijn, hetgeen een groter aantal licenties (en dus meer kosten) betekent dan bij de centrale oplossing. Bij de centrale oplossing moet er een manier worden gevonden om (bijvoorbeeld via een intranet) aanvragen richting data entry afdeling te kunnen sturen. Een andere belangrijke afweging bij de keuze voor de centrale of de decentrale oplossing is de plaats waar inkoopbudgetten zijn ondergebracht. Indien deze op een laag niveau in de organisatie zijn ondergebracht dan zal ook de goedkeuring op dat niveau moeten plaatsvinden. Hoe lager in de hiërarchie de budgetverantwoordelijkheid voor inkoop, hoe groter de reden om de data entry ook decentraal onder te brengen.
- De ATB is een intern document waardoor de standaard mogelijkheid om een printout te maken voor de ATB niet wordt benut.
- In het systeem dient een inkoopprocedure opgezet te worden waarbij gedacht moet worden aan:
 - Verantwoordelijke en bevoegde personen;
 - Maximaal geautoriseerde inkoopbedragen;
 - Goedkeuren van inkooporders;
 - Vastleggen van inkoopbudgetten;
 - Vastleggen van productspecificaties;
 - Afstemmen van vorm en inhoud van inkooporders met de hoofdleveranciers (raamcontracten);
 - Wijze van bestellen (EDI, fax, bellen, via systeem);
 - Criteria op basis waarvan leveranciers orders toegewezen krijgen.

- In de ERP applicatie kunnen voorkeursleveranciers worden voorgesteld. Deze leveranciers zullen bij de inkoop van bepaalde artikelen als eerste worden geselecteerd.
- Raamcontracten moeten worden vastgelegd in het systeem, zodat hieruit kan worden afgeroepen. Dit vereenvoudigt mogelijk de autorisatiestructuur voor routine-inkopen.
- In ERP applicaties kan vanuit de bestelaanvraag een inkooporder worden gegenereerd. Hierdoor wordt historie opgebouwd vanuit de oorspronkelijke interne vraag.
- De inkooporder zal moeten worden ontworpen met de huisstijl van de organisatie. Dit vereist maatwerk, waarmee bij de implementatie rekening zal moeten worden gehouden.
- Het systeem dient dusdanig te worden opgezet dat budgetten al dan niet kunnen worden aangepast of dat het systeem een signaal afgeeft in geval van budgetoverschrijding.
- In geval van een "harde" budgetbewaking wordt de budgetruimte in het systeem automatisch verlaagd na goedkeuring van de inkooporder en kan er geen nieuwe order worden ingevoerd die het budget overschrijdt.
- Bij de offertes moet nagegaan worden voor welke criteria de standaard mogelijkheid van prijsvergelijking, om tot een afweging te komen tussen offertes, niet meer opgaat. Meestal kan er bij offertes vanaf een bepaald bedrag niet meer worden volstaan met het indienen van een verzoek tot offerte bij de leverancier, maar moeten ook specificaties opgestuurd worden. Deze specificaties zullen in de regel uit andere systemen dan het ERP systeem moeten komen.
- Contracten met leveranciers kunnen worden ondergebracht in ERP systemen. Standaard zijn hier waardecontracten (voor een bepaald bedrag), hoeveelhedencontracten en leverplannen (contracten waarin tevens leverdata zijn vastgelegd). Waarde- en hoeveelhedencontracten zijn afroepcontracten waarbij door het aanmaken van inkooporders de statistieken van de contracten worden bijgehouden. Hierdoor genereert het systeem de melding dat het contract is uitgenut wanneer dit het geval is.
- Indien men contracten tevens naar de leveranciers verstuurt, is maatwerk vereist voor de layout van de contracten.

- De koppeling tussen een inkooporder en het grootboek wordt binnen ERP applicaties automatisch gelegd. Bij het opzetten van het artikelbestand van de afdeling inkoop dient men rekening te houden met de consequenties voor het systeem.
- Binnen ERP pakketten zijn er mogelijkheden om diverse leveranciers via verschillende inkooporganisaties te benaderen. Als er grote afwijkingen zitten in processen afhankelijk van het type leverancier of in te kopen dienst of product is het verstandig hier aandacht aan te besteden.
- Bij inkoop van materiële vaste activa moet vaak in de inkoopprocedure worden aangegeven dat het een aankoop van materiële vaste activa betreft.
- De offerte-aanvraag is een standaard document dat naar de leverancier kan worden gestuurd (maatwerk), maar ook herinneringen (als de offerte deadline is verstreken) en afwijzingsbrieven kunnen worden gegenereerd door het ERP-pakket. De documenten zijn maatwerk.

- Van belang is de mogelijkheid om al in de aanvraag fixed vendors of gewenste leveranciers aan te kunnen geven.
- Autorisaties en mogelijkheden binnen de rapportages van inkoop zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de inkoopstructuur in het ERP systeem.
- Bij inkoop is het aan te raden na te denken over leadtimes van de leverancier en intern om terug te kunnen koppelen of gevraagde leverdata kunnen worden bereikt.
- De artikelcodes van de leveranciers moeten worden opgenomen in het eigen systeem, zodat deze artikelcodes gebruikt kunnen worden bij de bestellingen.
- Inkooporders kunnen worden ingegeven voor de diverse objecten binnen een ERP-pakket. Er kan standaard worden ingekocht voor projecten, vaste activa, kostenplaatsen, productieorders en natuurlijk voorraad.
- De koppeling tussen rekeningen in het grootboek vindt hier al plaats. De koppeling komt tot stand door de inrichting van het systeem. De manier waarop deze koppeling tot stand moet komen is een zeer belangrijke afweging in het implementatietraject. Inkooporders kunnen naar de leverancier worden gestuurd en daarom zal ook hier rekening gehouden moeten worden met aanpassingen in de standaard programmatuur en de layout van de inkooporder.

6.1 Offerte- en bestelprocedure - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Het offerte- en bestelproces binnen het inkoopproces start met de inkoopaanvraag van de aanvrager.

Indien de aanvraag wordt goedgekeurd, wordt de productspecificatie opgesteld. Vervolgens wordt bepaald of een offerte-aanvraag nodig is. Hierna wordt de offerte gematched met het inkoopbudget. Indien het budget toereikend is, wordt de voorkeurleverancier bepaald en een inkoopopdracht opgesteld. Indien het budget niet toereikend is, moet worden bepaald of het budget moet worden aangepast, danwel de productspecificaties wijziging behoeven.

Wanneer de opdracht tot inkoop accoord is bevonden, wordt de aangegane verplichting gejournaliseerd.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Analyse van leveranciers. Bij de keuze van een leverancier dient rekening te worden gehouden met leveringshistorie van een bepaalde leverancier.
- Informatie over het aantal claims als gevolg van te late of onvolledige levering door een leverancier.
- Informatie over de inkopen in vergelijking met het budget.
- Informatie over de voortgang van de inkooporders
- Informatie over de omvang van de budgettekorten en de oorzaken van deze tekorten.
- Een contractenregister.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Informatie over de voorraden per productsoort.
- Informatie over de inkopen per productsoort
- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de inkoopaanvraag of de inkoopopdracht geautoriseerd heeft.
- Performance-criteria m.b.t. de gunning van een order.
- Richtlijnen omtrent de aanmaak van nieuwe artikelnummers.
- Minimum bedrag waarbij een offerte bij een nieuwe leverancier aangevraagd moet worden.
- Minimum aanbestedingsbedragen.

6.1 Offerte- en bestelprocedure - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
6.1.1	Aanvraag accoord?	Beoordeeld wordt of de indiener geautoriseerd is tot het indienen van de aanvraag.	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product Aantal producten Datum aanvraag Naam aanvrager Uiterste leverdatum 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde inkoop-aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 6.1.1 	Ondersteund door systeem
6.1.2	Opstellen product-specificatie	Met de interne cliënt worden de producteisen gespecificeerd. Tevens wordt er een raming van de kosten opgesteld, die wordt getoetst aan het beschikbare budget en hierin reeds geregistreerd.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde inkoopaanvraag Budgetinfo 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 6.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Productspecificatie 	<ul style="list-style-type: none"> Producteisen Productomschrijving Kostenraming product 	Ondersteund door systeem
6.1.3	Offerte nodig?	Beoordeeld wordt of een offerte moet worden aangevraagd danwel bij een vaste leverancier besteld wordt, bijvoorbeeld op basis van een raamcontract. Daarnaast is het mogelijk dat een Europese aanbesteding nodig is.	-	-	-	-	Handmatig
6.1.4	Aanvragen offertes	Na een eventuele selectie van mogelijke leveranciers worden op basis van de specificaties offerte-aanvragen opgesteld. In het geval van een Europese aanbesteding is melding bij de daartoe geëigende kanalen vereisd.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde inkoopaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 6.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Offerte-aanvragen 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product Aantal producten Datum aanvraag Uiterste leverdatum NAW-gegevens leverancier Leveranciersnummer 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
6.1.5	Ontvangen offertes	De offertes worden ontvangen en beoordeeld aan de hand van de offerte-aanvraag en productspecificatie. Tevens moeten de ontvangen offertes worden vastgelegd	<ul style="list-style-type: none"> • Offertes • Offerte-aanvragen • productspecificatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving product • Aantal producten • Datum aanvraag • Uiterste leverdatum • NAW-gegevens leverancier • Leveranciersnummer • Producteisen • Productomschrijving • Kostenraming product 	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeelde offertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving product • Aantal producten • Datum offerte • NAW-gegevens leverancier • Offertenummer • Prijzen producten 	Handmatig
6.1.6	Match met budget?	Beoordeeld wordt of de offerte binnen het inkoopbudget blijft.	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeelde offerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslissing ten aanzien van match met budget 	-	Ondersteund door systeem
6.1.7	Signaleren budget tekort	Indien het budget niet toereikend is moet worden bepaald of het budget moet worden aangepast door de hiertoe geautoriseerde persoon.	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeelde offerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Afgewezen offerte • Opdracht tot budgetaanpassing 	<ul style="list-style-type: none"> • Reden tot afwijzing • Offertenummer • NAW-gegevens leverancier • Omvang budgetaanpassing 	Ondersteund door systeem
6.1.8	Budget aanpassen	De hiertoe geautoriseerde persoon past het budget aan.	<ul style="list-style-type: none"> • Opdracht tot budgetaanpassing • Rapportage 	<ul style="list-style-type: none"> • Omvang budgetaanpassing 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslissing ten aanzien van eventuele budgetaanpassing 	-	Handmatig met behulp van rapportage
6.1.9	Keuzebepaling en gunning leverancier	Uit de offertes wordt een keuze gemaakt. Tevens wordt de gekozen offerte geregistreerd.	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeelde offerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> • Geregistreerde offerte 	Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.5	Handmatig

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
6.1.10	Opstellen opdracht tot inkoop	De opdracht tot inkoop/bestelling wordt opgemaakt.	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde offerte 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopopdrachtnummer Leveranciersnummer Aantal producten Datum opdracht Uiterste leverdatum NAW-gegevens leverancier Producteisen Product-omschrijving 	Ondersteund door systeem
6.1.11	Accoord?	Na controle op juistheid, rechtmatigheid e.d. wordt de opdracht tot inkoop/bestelling naar de leverancier verzonden.	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.10 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde inkoopopdrachten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.10 	Handmatig aan de hand van rapportage
6.1.12	Verwerken bestelling in voorraadbestand	De inkoop/bestelling wordt geregistreerd in het voorraadbestand als te ontvangen goederen.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde inkoopopdrachten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.10 	<ul style="list-style-type: none"> Journalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Aantal producten Omschrijving product Datum opdracht Inkoopopdrachtnummer Uiterste leverdatum 	Ondersteund door systeem
6.1.13	Registreren/journaliseren verplichting	De aangegane verplichting wordt geregistreerd.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde inkoopopdrachten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 6.1.10 	<ul style="list-style-type: none"> Journalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Leveranciersnummer Inkoopopdrachtnummer Bedrag verplichting Datum opdracht NAW-gegevens leverancier 	Ondersteund door systeem

7. Crediteurenadministratie

- **7.1 Verwerken inkoopfacturen**
- **7.2 Verwerken declaraties**
- **7.3 Aanmaken Betalingen**

7.1 Verwerken inkoopfacturen

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 7.1 Verwerken inkoopfacturen

Doel:

Het doel van het proces “Verwerken inkoopfacturen” is het bewaken van een tijdige, juiste en volledige registratie van de inkoopfacturen.

Relevantie per typologie:

Het proces “Verwerken inkoopfacturen” is relevant voor alle typologieën. Echter met betrekking tot de typologie “Projectorganisatie” geldt dat het verkrijgen van een prestatieverklaring door het unieke karakter van projecten complexer is in vergelijking met het verkrijgen van een prestatieverklaring in geval van de typologieën “Handel” en “Product organisatie”.

Benodigheden voor succes:

- De gegevens in de sub-administraties moeten volledig, juist en up-to-date zijn om een juiste, volledige en tijdige facturering te kunnen garanderen.
- Facturen dienen juist (waaronder tijdig) en volledig verantwoord te worden. Betaalbaarstelling kan pas plaatsvinden nadat de factuur is afgestemd met de bestelling en de goederenontvangst c.q. de prestatieverklaring.
- Facturen worden centraal geregistreerd.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- Factuurontvangst leidt niet tot resultaat-effect;
- Ingekochte materiële vaste activa en voorraden worden niet geactiveerd.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het proces bestaat uit de volgende elementen:

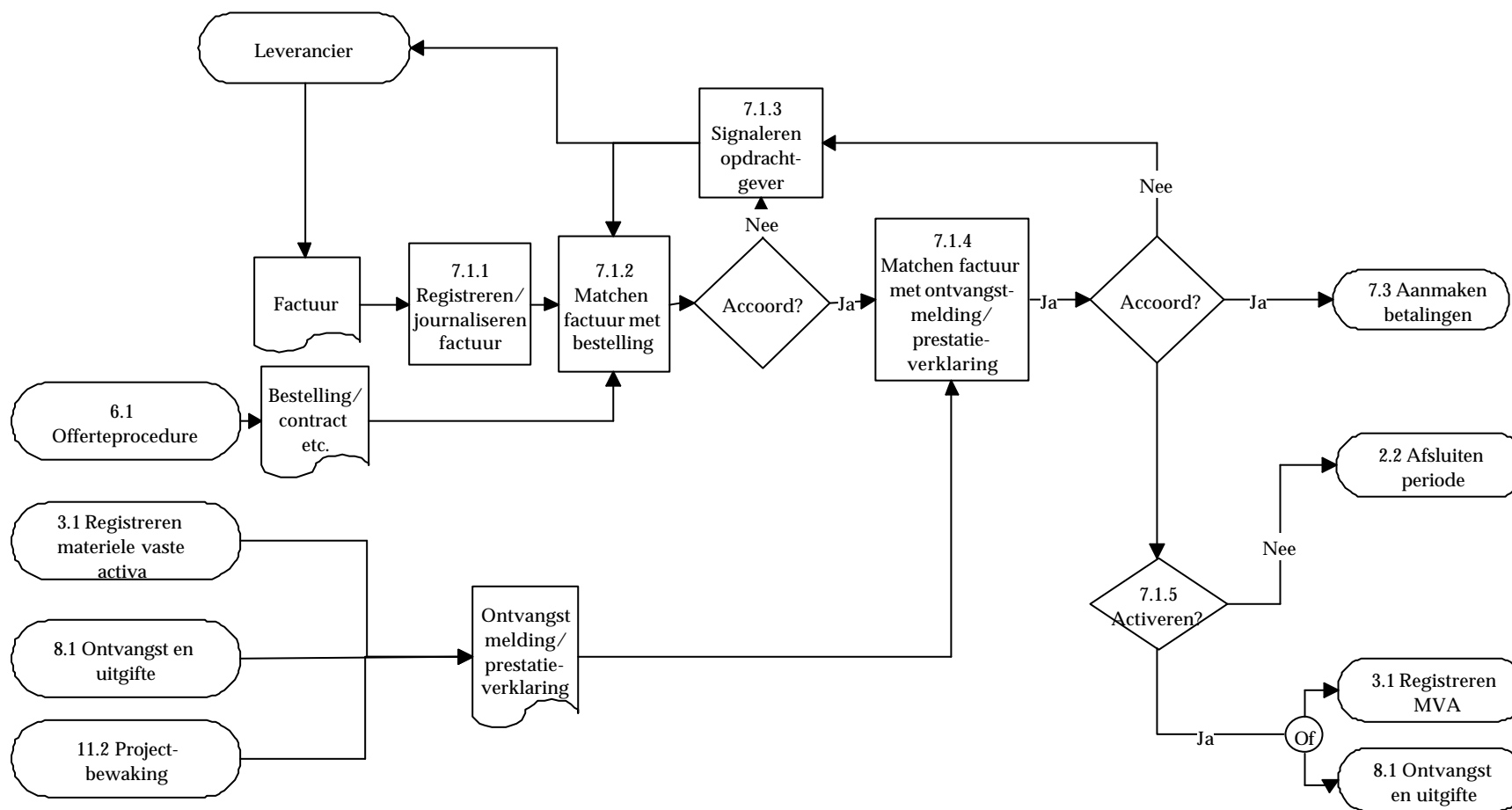
- Inkoopfactuur;
- Bestelling;
- Ontvangstmelding;
- Prestatieverklaring.

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Goedgekeurde inkoopfactuur.

7.1 Verwerken inkoopfacturen



7.1 Verwerken inkoopfacturen - Aandachtspunten bij implementatie

- Een duidelijke codering van facturen vereenvoudigt de matching met de inkoop. Een duidelijke benamingconventie voorkomt veel matchings-problemen. Let hierbij ook op het gebruik van hoofdletters, omdat enkele systemen 'case sensitive' zijn.
- Om de matching te vereenvoudigen is het aanbevelenswaardig om naast het eigen factuurnummer ook het leveranciersfactuurnummer te registreren. Bovendien kan met vaste leveranciers afspraken gemaakt worden over het gebruik van factuurnummering.
- Ten behoeve van de waarborging van de volledigheid van de registratie van de inkoopfacturen dienen de inkoopfacturen automatisch doorlopend genummerd te worden.
- In het systeem kunnen een aantal matchingcriteria worden ingeregeld. Dit kan op leveranciersniveau gebeuren, zodat bijvoorbeeld "slechte" leveranciers extra bewaakt kunnen worden.
- In het systeem dient gebruikt te worden gemaakt van workflow voor de goedkeuring van facturen. Dit bevordert de snelheid. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met afwezigheid van functionarissen tijdens vakantie, verlof etc. Derhalve dient er voor een goede backup gezorgd te worden.

- Door het opstellen van een goedkeuringshiërarchie kan het systeem dusdanig worden ingericht dat de inkoop en het matchen van de factuur met de inkoop volgens een bepaalde route loopt en wordt goedgekeurd. De approval hierarchy zal gebaseerd zijn op de eisen en wensen van de klant (wie tot welk bedrag mag goedkeuren).
- Een veel voorkomend probleem in dit gedeelte van de systemen is het omgaan met facturen waarvoor geen inkooporder is aangemaakt (bijvoorbeeld voor gas, water of licht). Bij het inregelen of testen van het systeem dient men juist met deze uitzonderingen rekening te houden.
- Matching van facturen houdt ook in dat er duidelijke richtlijnen worden vastgelegd over 'aanvaardbare' afwijkingen in de geleverde aantallen of te betalen bedragen. Dit om de geautomatiseerde processen niet onnodig te frustreren.
- De meest efficiënte werkwijze is het aanmaken van een inkooporder in het systeem, het overbrengen van gegevens van de order en de goederenontvangst c.q. prestatieverklaring naar een factuur bij binnenkomst van de factuur. Vervolgens kan de binnengekomen factuur gematcht worden in het systeem. Dit voorkomt dat de factuur handmatig ingebracht dient te worden.

7.1 Verwerken inkoopfacturen - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Het proces vangt aan op het moment van factuurontvangst. De factuur wordt doorlopend genummerd, geregistreerd en ingeboekt in de crediteurenadministratie en doorgeboekt naar het grootboek.

De factuur wordt vervolgens gematched met de inkooporder, de ontvangstbon, de urenstaat of andere gegevens welke basis vormen voor de factuur. Indien deze check accoord is bevonden, wordt de factuur vrijgegeven voor betaling. Indien er een afwijking in de matching wordt geconstateerd, wordt contact opgenomen met de leverancier.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de afloop van de tussenrekening “te ontvangen facturen”.
- Aansluiting tussen de bank- en rekening courantoverzichten en het grootboek. Met behulp van dit overzicht wordt inzicht verkregen in de tijdigheid en de volledigheid van de verantwoording.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon het rapport ouderdomsanalyse, voorstellijst aanmaningen, een invordering of een afgewezen invordering geautoriseerd heeft.
- Factuurregister
- Doorlopend nummers van binnenkomende facturen. Aan de hand van deze nummering kan de volledigheid van de invoer gecontroleerd worden.

7.1 Verwerken inkoopfacturen - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
7.1.1	Registreren/journaliseren factuur	De inkoopfactuur wordt gecontroleerd op vormvereisten (zijn alle noodzakelijke gegevens vermeld?) en rekenkundige juistheid. Bij problemen wordt contact opgenomen met de leverancier; zo nodig stuurt de leverancier een herstellende inkoopfactuur en wordt de foutieve inkoopfactuur vernietigd. De gecontroleerde inkoopfactuur wordt geregistreerd.	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product Aantal producten Datum levering Datum factuur Factuurbedragen Factuurnummer NAW-gegevens leverancier Leveranciersnummer Nummer inkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde en geregistreerde inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Handmatig (controle) Ondersteund door systeem (registratie)
7.1.2	Matchen factuur met bestelling	Bij de inkoopfactuur wordt de eventuele inkoopopdracht/bestelling gezocht. Beoordeeld wordt of de inkoopfactuur in overeenstemming is met de inkoopopdracht (prijs en hoeveelheid) en of de inkoop niet al eerder is betaald (controle dubbele factuur).	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde en geregistreerde inkoopfactuur Inkoopopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 Datum opdracht Uiterste leverdatum Productomschrijving Producteisen Inkoopopdrachtnummer 	<ul style="list-style-type: none"> Gematchte inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 	Ondersteund door systeem
7.1.3	Signaleren opdrachtgever	Indien de inkoopfactuur niet in overeenstemming is met de inkoopopdracht of dubbel is, wordt de opdrachtgever hiervan op de hoogte gesteld. Hij besluit of de inkoopfactuur terug wordt gezonden. De terugzending wordt dan vastgelegd in het systeem.	<ul style="list-style-type: none"> Niet gematchte inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Teruggezonden inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 Datum terugzending factuur Reden van terugzending 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
7.1.4	Matchen factuur met ontvangstmelding/prestatieverklaring	De factuur wordt afgestemd met de ontvangstmelding/prestatieverklaring van de in de factuur genoemde producten/diensten	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Gematchte inkoopfactuur 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 	Ondersteunend door systeem
7.1.5	Activeren?	Nagegaan dient te worden of bepaalde aankopen geactiveerd moeten worden, voor zover dit nog niet bij de inkoop opdracht is aangegeven.	<ul style="list-style-type: none"> Gematchte inkoopfacturen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Bedrag aankopen Datum aanschaf Omschrijving aankopen 	Handmatig

7.2 Verwerken declaraties

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 7.2 Verwerken declaraties

Doel:

Het doel van het proces “Verwerken declaraties” is het bewaken van een tijdige, volledige en juiste registratie van de onkosten-declaraties.

Relevantie per typologie:

Het proces “Verwerken declaraties” is relevant voor alle typologieën, waar werknemers gemaakte onkosten kunnen declareren.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Declaratie;
- Voorschotten;
- Facturen/bonnen;
- Bankafschrift personeelslid.

Benodigheden voor succes:

Declaraties kunnen onderdeel zijn van de kosten van met name projecten en in aanmerking komen voor facturering. In dit geval vormen de declaraties naast kosten ook omzet voor de agentschappen. Het resultaat van de organisatie wordt dus mede bepaald door kostendeclaraties. Een goede controle op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de declaraties is dus zeer belangrijk

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

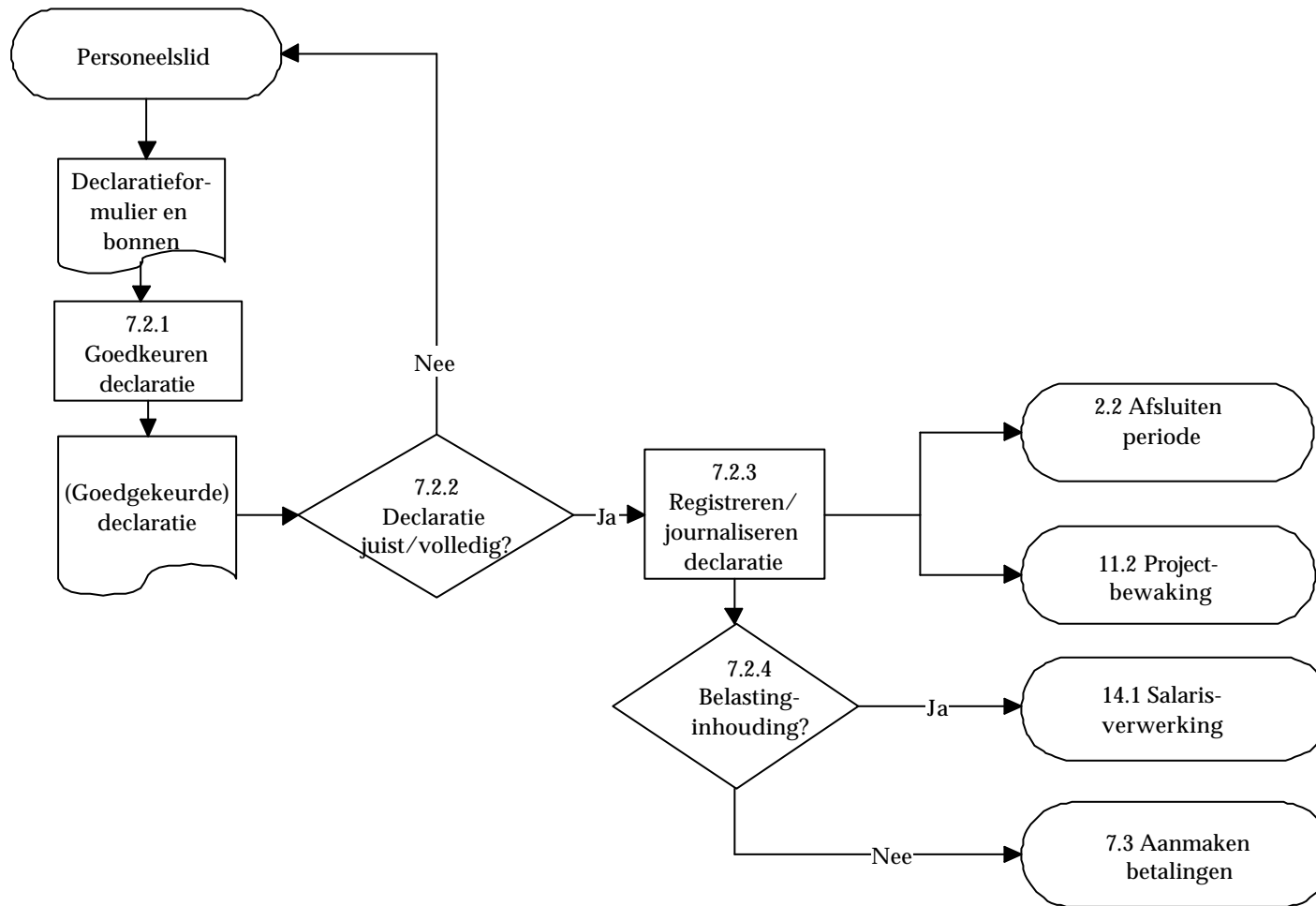
Geen bijzonderheden.

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Registratie van declaraties;
- Goedgekeurde declaratie.

7.2 Verwerken declaraties



7.2 Verwerken declaraties - Aandachtspunten bij implementatie

- Er dient een goedkeuringshiërarchie te worden opgesteld. De declaraties worden dan volgens deze procedure goed- of afgekeurd. Wanneer deze goedkeuringshiërarchie in het systeem is opgenomen wordt dit proces volledig ondersteund. Een goede voorbereiding heeft met name te maken met wie tot welk bedrag mag goedkeuren en/of declareren.
- Ten behoeve van de waarborging van de volledigheid van de registratie van de declaraties dienen de declaraties automatisch doorlopend genummerd te worden.
- In het systeem dient gebruikt te worden gemaakt van workflow voor de goedkeuring van declaraties. Dit bevordert de snelheid. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met afwezigheid van functionarissen tijdens vakantie, verlof etc. Derhalve dient er voor een goede backup gezorgd te worden.

- Wanneer declaraties als projectkosten geboekt kunnen worden dient aandacht besteed te worden aan de koppeling met projecten. Er zal een projectkostensoort moeten worden aangemaakt, waarop deze kosten kunnen worden geboekt. Deze kosten komen in het grootboek op een onderhanden werk rekening te staan totdat deze kosten worden geactiveerd danwel worden gefactureerd naar de klant.
- Voordat een project kan worden afgesloten, moeten alle declaraties zijn verwerkt in het systeem, omdat anders de kosten niet meer op het project kunnen worden geboekt.
- Het kan veel werk besparen om niet alle declaraties te controleren, maar om een maandelijks steekproef te doen onder de binnenkomende declaraties. Over het algemeen bespaart dit geld (de kosten van bestede menskracht wegen over het algemeen op tegen fouten in declaraties).

7.2 Verwerken declaraties - *Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer*

Beschrijving:

De personeelsleden kunnen declaraties indienen voor gemaakte kosten zoals reiskosten, maaltijden etc. De declaratie moet worden goedgekeurd door de verantwoordelijke functionaris. Hiertoe moet de werknemer bescheiden overleggen. Indien de declaratie wordt goedgekeurd, wordt deze geregistreerd in de sub-administratie en vrijgegeven voor betaling. De declaratie zal mogelijk op een project danwel een order worden geboekt. Indien de declaratie wordt afgewezen, wordt deze aan de werknemer geretourneerd. Tevens wordt de reden van afwijzing hierbij vermeld.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de betaalde declaraties per kostenrekening

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de declaraties geautoriseerd heeft.

7.2 Verwerken declaraties - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
7.2.1	Goedkeuren declaratie	De declaraties van het personeel worden ingediend aan de hand van een standaard declaratieformulier. Nagegaan dient te worden of betreffend personeelslid deze kosten mag declareren.	<ul style="list-style-type: none"> Declaratieformulier 	<ul style="list-style-type: none"> Declaratienummer Omschrijving kosten Bedrag Datum declaratie Naam personeelslid (autorisatie-niveau) 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurd declaratieformulier 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 7.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteund door systeem
7.2.2	Declaratie juist/volledig?	Nagegaan dient worden of de declaraties juist en volledig zijn ingevuld aan de hand van de bewijsstukken.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurd declaratieformulier Bewijsstukken Rapportage 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 7.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerd declaratieformulier 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 7.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Handmatig aan de hand van rapportage
7.2.3	Registreren/journaliseren declaratie	De diverse kosten per declaratieformulier worden verbijzonderd naar bijpassende journaalposten en verrekend met eventuele voorschotten.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerd declaratieformulier 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 7.2.1 Eventuele voorschotten 	<ul style="list-style-type: none"> Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Bedrag Omschrijving kosten Datum declaratie Verrekening met voorschotten 	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteund door systeem
7.2.4	Belastinginhouding?	Nagegaan wordt of belasting moet worden ingehouden over de declaraties.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerd declaratieformulier 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 7.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Belasting bedrag Datum declaratie 	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteund door systeem

7.3 Aanmaken betalingen

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 7.3 Aanmaken betalingen

Doel:

Het doel van het proces “Aanmaken betalingen” is het bewaken van een tijdige en juiste betaling aan de crediteuren en personeelsleden.

Relevantie per typologie:

Het proces “Aanmaken betalingen” is relevant voor alle typologieën.

Benodigheden voor succes:

- Een goede procedure van selectie en controle van te betalen facturen is essentieel voor een goede relatie met de leveranciers en werknemers en de toekomstige samenwerking;
- Autorisatiestructuur (=mandaatregeling).

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- In het verplichtingen/kas stelsel is een betaling een uitgave (artikelbelasting) en in het balansen/lasten stelsel leidt een betaling slechts tot een balansmutatie.

Input / Afhankelijkheden:

De input van het proces bestaat uit de volgende elementen:

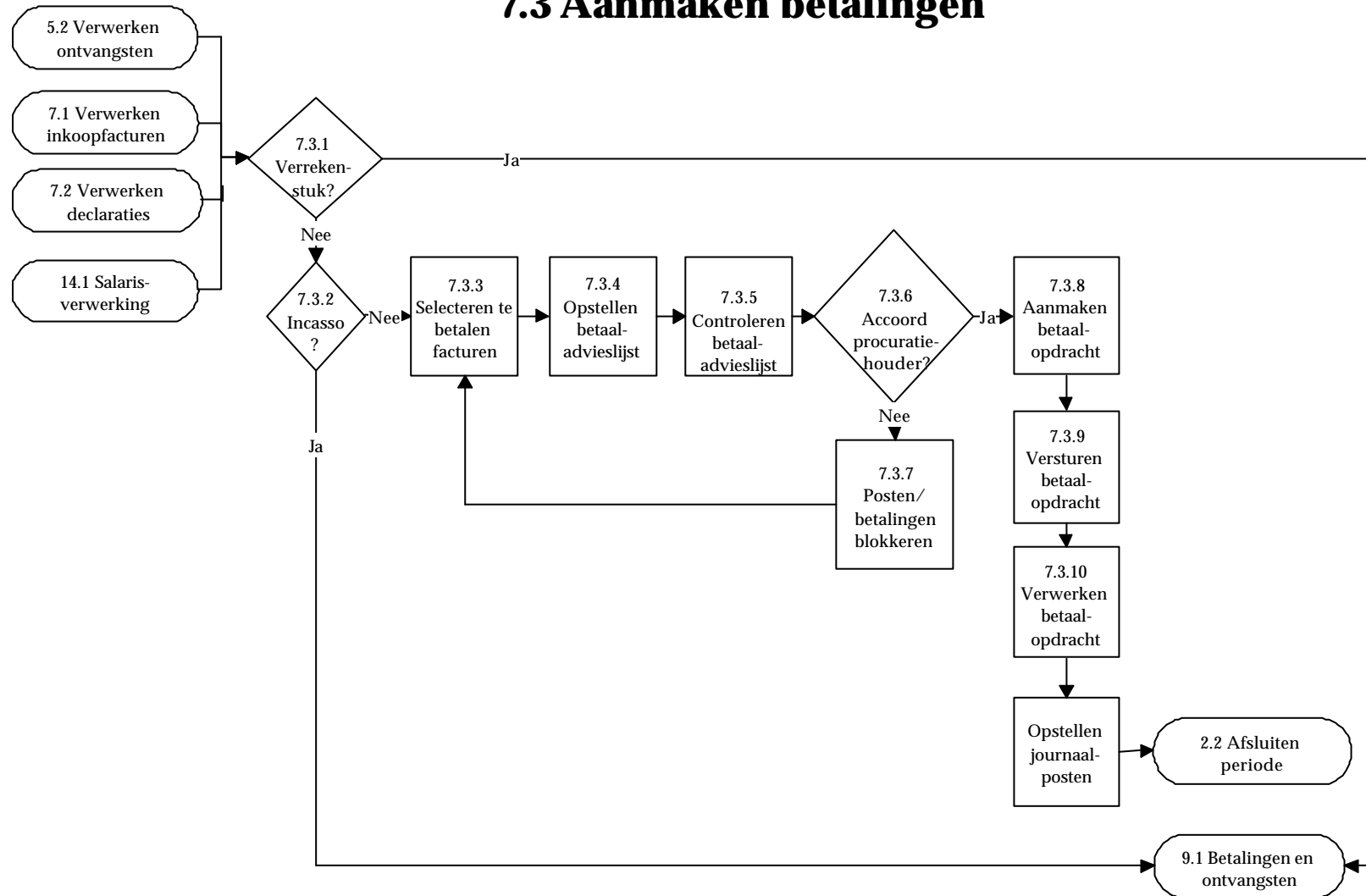
- Inkoopfactuur;
- Declaratie;
- Salarislijst;

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Betaalopdracht/diskette/tape.
- Betaaladvieslijst.

7.3 Aanmaken betalingen



7.3 Aanmaken betalingen - Aandachtspunten bij implementatie

- Het kan klantafhankelijk zijn hoe vaak het proces van aanmaken van betalingen zal worden uitgevoerd. Bij de inrichting van het systeem dient te worden aangegeven hoe de uitstaande betalingen worden “opgepakt” en in een batch verwerkt zullen worden. Hierbij kan worden aangegeven dat het systeem niet alleen de uitstaande betalingen tot en met vandaag meeneemt, maar ook de betalingen tot de volgende betalingsronde.
- Het onderhavige proces is met name een procedureel traject. Het systeem verwerkt de meeste handelingen automatisch, waardoor de inzichtelijkheid voor gebruikers niet wordt bevorderd. Derhalve dient uitvoerig getest te worden of deze automatische runs tot het gewenste resultaat leiden om het vertrouwen bij gebruikers te kweken.
- Het doorboeken van de betalingen naar het grootboek is ook verbonden met een AO-procedure. Niet alle ERP applicaties zijn in staat dit automatisch te ondervangen. De wijze van automatisch doorboeken behoort een kritisch element in de pakketselectie te zijn.
- Het systeem dient zodanig ingericht te worden dat alleen goedgekeurde facturen en declaraties in de betaalopdracht worden meegenomen.
- De automatische incasso's dienen te worden ingeregeld per leverancier en mogelijk per di enst/artikel.

- In het systeem dient te worden vastgelegd wie op welk moment een betaallijst mag autoriseren.
- In het systeem dient een beveiliging te zijn opgenomen ter voorkoming van ongeautoriseerde mutaties in de bank- en girorekeningnummers.
- Er dienen blokkeercodes te worden opgesteld voor het ondervangen van onterechte ter betaling vrijgegeven facturen en declaraties.
- In geval van verrekenstukken (rekening couranten) dienen de juiste rekeningen in het grootboek te worden opgezet per organisatie om de rekening courant verhoudingen te kunnen weergeven.
- In het systeem zullen bankrekeningnummers moeten worden opgezet en de wijze van betaling / ontvangsten zal moeten worden ingeregeld (bijvoorbeeld EFT (Electronic Fund Transfer), cheque, manual, etc.).
- Bij koppeling met automatische betaalsystemen van banken moet men rekenen op meer- en/of maatwerk. Banken maken namelijk vaak gebruik van eigen software voor EFT. Deze software is niet altijd toepasbaar binnen het gekozen systeem. Derhalve dient voor de aanschaf te worden nagegaan of EFT met de bank in relatie met het nieuwe systeem mogelijk is. Overigens werkt een dergelijke applicatie over het algemeen beter voor de uitgaande betalingen dan voor de inkomende betalingen (zie ook opmerking eerder over acceptgiro's).

7.3 Aanmaken betalingen - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Het proces van het aanmaken van de betalingen wordt aangestuurd vanuit een aantal andere processen; de goedgekeurde en vrijgegeven inkoopfacturen en declaraties en de verwerkte salarissen van de medewerkers.

Indien het een verrekenstuk betreft, vindt betaling plaats via de rekening-courant rekening en wordt deze betaling verwerkt.

Wanneer het geen verrekenstuk is, kan een incasso volgen waarbij de betaling eveneens worden verwerkt.

Wanneer er geen incasso plaatsvindt, worden de facturen welke voor betaling in aanmerking komen geselecteerd. Hiervan wordt een betaaladvieslijst opgesteld. Nadat deze door de procuratiehouder is gecontroleerd en geaccordeerd, worden de betaalopdrachten aangemaakt en verstuurd naar de Bank/Giro.

Indien de betaaladvieslijst wordt afgekeurd, worden de te selecteren facturen opnieuw beoordeeld.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over het aantal en de omvang van de ontvangen aanmaningen ten behoeve van het verkrijgen van inzicht in de tijdigheid van de betalingen.
- Ouderdomsoverzicht met openstaande posten en redenen van laat en/of niet betalen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de juiste persoon de betaaladvieslijst geautoriseerd heeft.
- Tabel met de interne verrekeningsstructuur. Met behulp van deze tabel kan worden vastgesteld of facturen verrekend moeten worden. Deze tabel dient te worden opgenomen in de beheersfunctionaliteit van het systeem.

7.3 Aanmaken betalingen - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
7.3.1	Verrekenstuk?	Aan de hand van de binnengekomen facturen, die voor betaling in aanmerking komen wordt beoordeeld of de facturen verrekend moeten worden.	<ul style="list-style-type: none"> Facturen die voor betaling in aanmerking komen. 	<ul style="list-style-type: none"> Factuurnummer Datum factuur Datum levering NAW-gegevens leverancier leveranciersnummer Factuurbedragen Rekeningnummer leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeling 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.1 Beoordeling wel/niet verrekenen 	Ondersteund door systeem
7.3.2	Incasso?	Beoordeeld wordt of er sprake is van een automatische incasso (bijvoorbeeld in geval van gas, electra, etc.)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Beoordeling 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.1 Beoordeling wel/geen automatische incasso 	Ondersteund door systeem
7.3.3	Selecteren te betalen facturen	De facturen en declaraties die voor betaling in aanmerking komen worden geselecteerd.	<ul style="list-style-type: none"> Inkoopfacturen Declaraties 	<ul style="list-style-type: none"> Factuurnummer Datum factuur Datum levering NAW-gegevens leverancier leveranciersnummer Factuurbedragen Rekeningnummer leverancier Omschrijving kosten Bedrag Datum declaratie Naam personeelslid Rekeningnummer personeelslid Declaratienummer 	<ul style="list-style-type: none"> Geselecteerde inkoopfacturen Geselecteerde declaraties 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	Automatisch
7.3.4	Opstellen betaaladvieslijst	Van de geselecteerde facturen en declaraties wordt een betaaladvieslijst opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Geselecteerde inkoopfacturen Geselecteerde declaraties 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	<ul style="list-style-type: none"> Betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	Automatisch

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
7.3.5	Controleren betaaladvieslijst	De betaaladvieslijst wordt doorlopen op juistheid en volledigheid.	<ul style="list-style-type: none"> Geselecteerde inkoopfacturen Geslecteerde declaraties Betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	Ondersteund door systeem
7.3.6	Accoord procuratiehouder	De gecontroleerde betaaladvieslijst wordt geautoriseerd.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	Ondersteund door systeem
7.3.7	Posten/ betalingen blokkeren	Wanneer de betaaladvieslijst onjuist of onvolledig is worden betalingen geblokkeerd.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	-	-	Ondersteund door systeem
7.3.8	Aanmaken betaalopdracht	Van de geautoriseerde betaaladvieslijst wordt een betaalopdracht voor de bank gemaakt.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde betaaladvieslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	<ul style="list-style-type: none"> Betaalopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	Automatisch
7.3.9	Versturen betaalopdracht	De betaalopdracht wordt naar de bank verstuurd.	<ul style="list-style-type: none"> Betaalopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 	<ul style="list-style-type: none"> Verzonden betaalopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 7.3.3 Datum verzending 	Automatisch
7.3.10	Verwerken betaalopdracht	Van de verwerking van de betaalopdracht worden journaalposten aangeemaakt.	<ul style="list-style-type: none"> Verzonden betaalopdracht 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 7.3.9 	<ul style="list-style-type: none"> Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> Bedrag Datum betaling Rekeningnummer leverancier Rekeningnummer personeelslid 	Automatisch

8. Voorraadadministratie

- **8.1 Ontvangst & Uitgifte**
- **8.2 Fysieke controle**

8.1 Ontvangst & Uitgifte

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 8.1 Vastleggen ontvangsten en uitgiften

Doel:

Het doel van het proces "Ontvangst en uitgifte" is het bewaken van een tijdige, juiste en volledige registratie van ontvangsten en uitgiften.

Relevantie per typologie:

Het proces "Ontvangst en uitgifte" is met name relevant voor de typologie "Handel". Daarnaast is dit proces alleen relevant voor de typologieën "Productorganisaties" en "Projectorganisatie" in het geval dat stoffelijke goederen opgeslagen dienen te worden. Daarnaast geldt dat voor de typologie "Projectorganisatie" indien nodig project specifieke voorraad locaties aangemaakt moeten kunnen worden.

Benodigheden voor succes:

De ontvangen goederen dienen juist en volledig in de voorraadadministratie te worden verwerkt. Er dient een ontvangstcontrole te worden uitgevoerd met inbegrip van een controle op zowel kwantiteit en kwaliteit.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

Mutaties in de voorraden worden in het verplichtingen/kas stelsel extracomptabel verantwoord in de voorraadadministratie.

Input / afhankelijkheden:

De input voor het vastleggen van ontvangsten en afgiften bestaat uit:

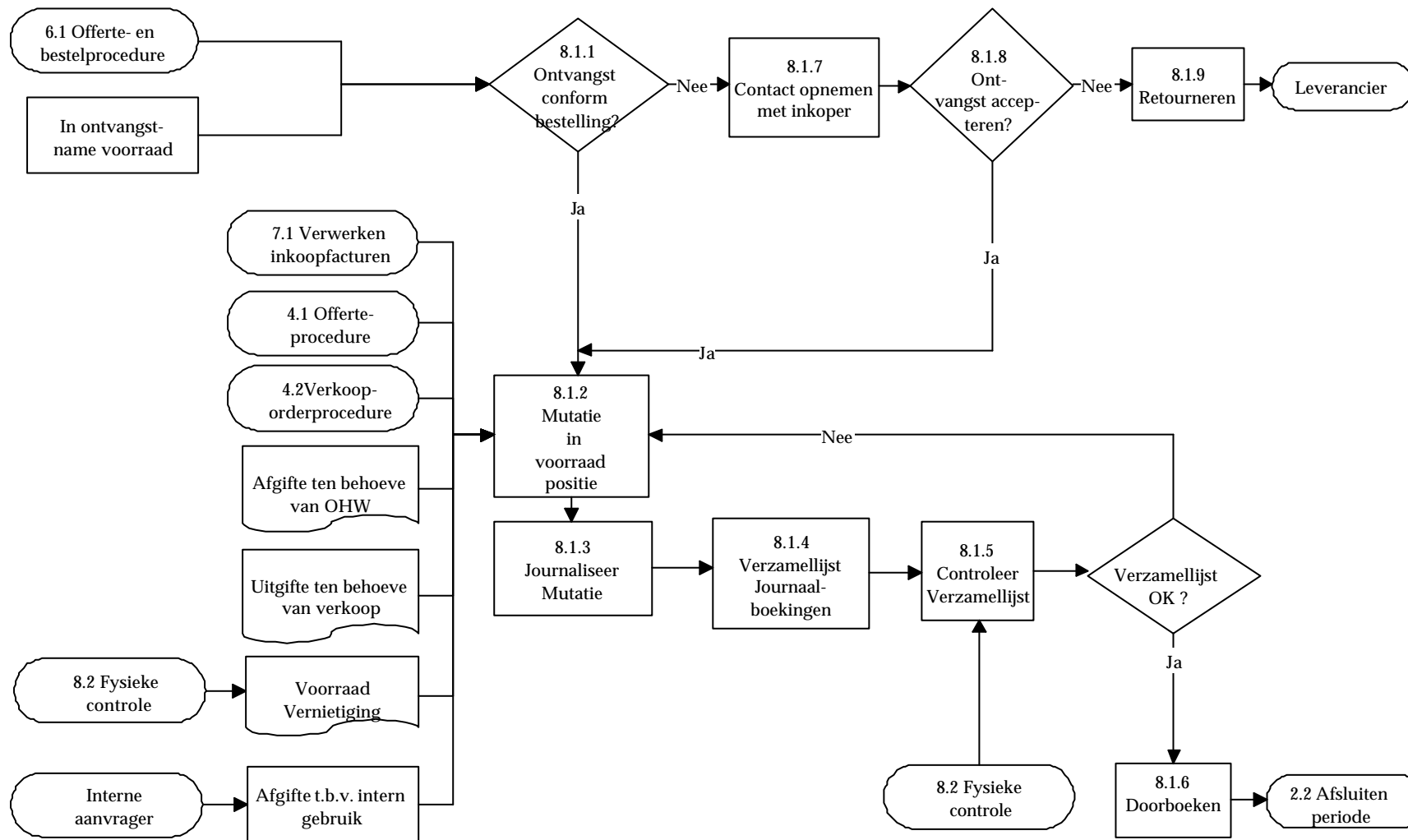
- De (retour)ontvangsten in het magazijn;
- De afgiften uit het magazijn t.b.v. OHW;
- Intern gebruik, verkoop en voorraadvernietiging.

Output:

De output bestaat uit:

- Verwerking in het grootboek van de goedgekeurde verzamellijst journaalboekingen.

8.1 Ontvangst & Uitgifte



8.1 Ontvangst en uitgifte - Aandachtspunten bij implementatie

- Voorraadwaardering kan plaatsvinden op verschillende niveaus in de organisatie. Als de voorraadwaardering in meerdere magazijnen volgens een andere grondslag verloopt leiden overboekingen tussen deze magazijnen tot financiële consequenties.
- In ERP applicaties is de opslag van goederen organisatorisch weergegeven door middel van zogenaamde 'storage locations', ofwel opslagplaatsen in het systeem die niet werkelijk fysiek hoeven te bestaan. Tevens bestaan er vaak oplossingen voor het daadwerkelijk in fysieke stellingen onderbrengen van voorraad. Missende functionaliteit is meestal het bepalen van vrije fysieke opslagruimte door de ERP applicatie. Onderscheid wordt gemaakt tussen 'Inventory Management' (waar goederen in- en uitgeboekt worden) en 'Warehouse Management' (waarmee het op de juiste plek leggen en ophalen van voorraden wordt bedoeld).
- Dezelfde goederen kunnen afhankelijk van andere factoren toch hoger of lager worden gewaardeerd dan de "standaard". Gebruikte artikelen worden lager gewaardeerd, terwijl ouderdom van andere artikelen juist waardevermeerdering kan betekenen (bijvoorbeeld kaas). Als dit voorkomt bij artikelen die op voorraad worden gehouden moet hier aandacht aan worden besteed.
- Verkooporder- en projectvoorraden kunnen worden aangehouden.
- De meeste ERP pakketten voorzien in methodieken om de optimale steekproeven binnen voorraden te kunnen nemen.

- ERP applicaties kunnen bij goederenontvangsten en -afgiften een pakbon als printout genereren. De pakbon kan bij de goederen gevoegd worden en verschaft additionele informatie over zaken als inhoud, herkomst, datum, en dergelijke. In het algemeen heeft het aanpassen van deze pakbon in het systeem maatwerk.
- Een curieus lijkende oplossing wordt vaak gehanteerd voor het leveren van de prestatie door consultants en uitzendkrachten, namelijk het binnenboeken van de uren als goederenontvangst.
- Magazijnen die geïmplementeerd worden in een ERP pakket moeten de initiële voorraad ingeboekt krijgen. Deze input kan handmatig danwel geautomatiseerd ingevoerd worden (conversie).
- Consignment voorraden dienen los van de eigen voorraad te worden behandeld.
- Groepen artikelen die aan dezelfde voorwaarden voldoen worden als batches in ERP systemen voorgesteld (charges).
- ERP systemen staan toe dat er negatieve voorraden worden gehanteerd in speciale omstandigheden. Bijvoorbeeld als het niet meer mogelijk is goederenontvangsten voor goederenafgiften in te geven. Deze systeemmogelijkheid kan in sommige gevallen noodzakelijk zijn.
- Naast goederenafgiften en goederenontvangsten is het ook mogelijk reserveringen op voorraad te plaatsen.
- ERP pakketten hebben een speciale functionaliteit om voorraadverschillen zowel in de magazijnen als in de boekhouding te corrigeren.

8.1 Ontvangst en uitgifte - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Na ontvangst van goederen in het magazijn, uitgifte t.b.v. projecten, uitgifte t.b.v. intern gebruik, verkoop of voorraadvernietiging muteert de magazijnbeheerder de voorraadpositie.

Van deze journaalposten wordt een verzamellijst gemaakt, die na goedkeuring wordt doorgeboekt naar het grootboek. Tevens vindt periodiek een fysieke controle plaats op de aanwezige voorraden.”.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de omloopsnelheid per artikelsoort, artikelgroep, artikel;
- De omvang, regelmaat en samenstelling van de geconstateerde voorraadverschillen;
- De voorraad per artikelsoort in verhouding tot de omzetverwachtingen en gerealiseerde omzet.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Aansluiting tussen de inkopen, de toename van de voorraad en de toename van de crediteuren;
- Toegangsregelingen met betrekking tot de magazijnen.

8.1 Ontvangst en uitgifte - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
8.1.1	Ontvangst conform bestelling?	De ontvangen goederen worden afgestemd met de inkoop-opdrachten.	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangstmelding • Inkoop-opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • NAW- leverancier • Aantal producten • Omschrijving producten • Datum ontvangt • Uiterste leverdatum • Datum aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> • Afgestemde ontvangst-meldingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 8.1.1 	Ondersteund door het systeem
8.1.2	Mutatie in voorraadpositie	De voorraadpositie wordt gemuteerd als gevolg van de ontvangst van goederen in het magazijn, uitgifte t.b.v. projecten, uitgifte t.b.v. intern gebruik, verkoop of voorraadvernietiging.	<ul style="list-style-type: none"> • Afgestemde ontvangst-meldingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 8.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutatie-overzicht 	<ul style="list-style-type: none"> • NAW-leverancier • Aantal producten • Omschrijving producten • Datum ontvangt 	Ondersteund door het systeem
8.1.3	Journaliseer mutatie	Als gevolg van de voorraadmutaties worden journaalposten opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> • Mutatie-overzicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	Ondersteund door het systeem
8.1.4	Verzamellijst journaalboekingen	De journaalposten worden verzameld op de verzamellijst.	<ul style="list-style-type: none"> • Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamellijst journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	Ondersteund door het systeem
8.1.5	Controleer verzamellijst	De verzamellijst van journaalposten worden gecontroleerd.	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamellijst journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Gecontroleerde verzamellijst journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	Ondersteund door het systeem
8.1.6	Doorboeken	De gecontroleerde verzamellijst van journaalposten worden doorgeboekt naar het grootboek.	<ul style="list-style-type: none"> • Gecontroleerde verzamellijst journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Geboekte journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.2 	Ondersteund door het systeem
8.1.7	Contact opnemen met inkoper	In geval de ontvangst niet conform de inkoop-opdracht is wordt contact opgenomen met de inkoper.	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangstmelding • Inkoop-opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 8.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportage mismatch 	<ul style="list-style-type: none"> • Reden mismatch • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 8.1.1 	Handmatig
8.1.8	Ontvangst accepteren	In overleg met de inkoper wordt besloten de ontvangst wel/niet te accepteren.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportage mismatch 	<ul style="list-style-type: none"> • Reden mismatch • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 8.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Afgestemde ontvangst-meldingen • Afgekeurde ontvangst-meldingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 8.1.1 • Reden retour 	Handmatig

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
8.1.9	Retourneren	Nadat besloten is de ontvangst niet te accepteren worden de ontvangen goederen geretourneerd.	<ul style="list-style-type: none"> Afgekeurde ontvangst-meldingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.1.8 	<ul style="list-style-type: none"> Verzendbewijs geretourneerde goederen 	<ul style="list-style-type: none"> Datum retourzending Aantal producten Reden retour Omschrijving producten 	Ondersteund door het systeem

8.2 Fysieke controle

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 8.2 Fysieke controle

Doel:

Het doel van het proces “Fysieke controle” is het vaststellen van een juiste en volledige voorraadregistratie.

Relevantie per typologie:

Het proces “Fysieke controle” is met name relevant voor de typologie “Handel”. Daarnaast is dit proces relevant voor de typologieën “Productorganisaties” en “Projectorganisaties” in geval van stoffelijke goederen. Met betrekking tot de typologie “Projectorganisatie” geldt dat voorraad inventarisatie op locatie plaats dient te vinden wanneer project specifieke voorraad locaties aangemaakt zijn.

Benodigheden voor succes:

Voor een juiste en volledige controle van de fysieke voorraad, moeten procedures worden opgesteld m.b.t. het tellingproces. De voorraadtellingen moeten door ervaren en accurate medewerkers worden uitgevoerd. Er dient een procedure aanwezig te zijn voor het bepalen of voorraad incurant is.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

Fysieke controle vindt slechts plaats uit hoofde van operationele doeleinden; namelijk het vaststellen van het bestaan en de courantheid van de voorraad. Bij het baten/lasten stelsel vindt de fysieke controle tevens uit hoofde van de waardering van de voorraad plaats.

Input / Afhankelijkheden:

De input bestaat uit de volgende elementen:

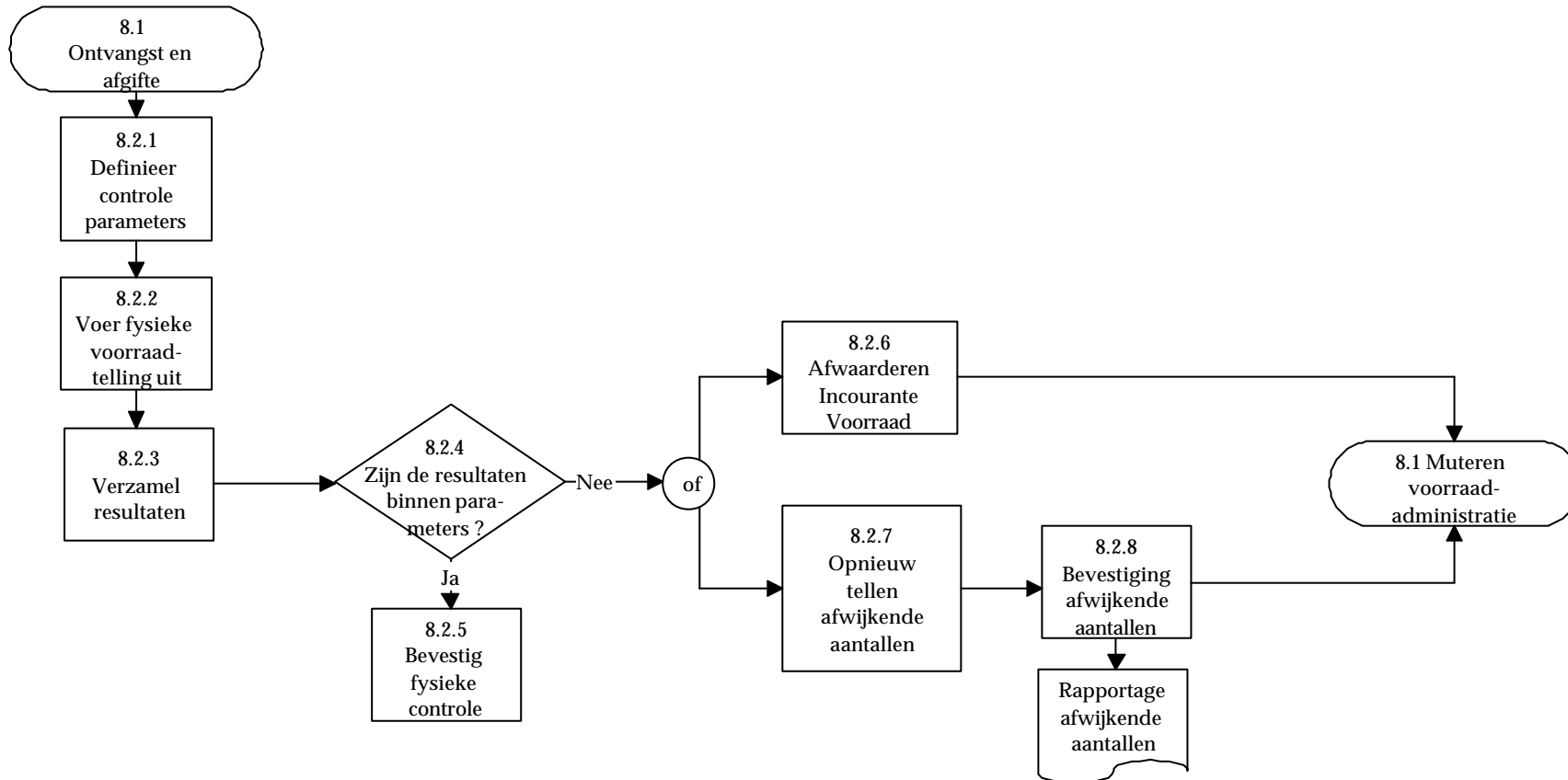
- Voorraadadministratie;
- Vastgestelde (voorraad)parameters. Bijvoorbeeld minimum voorraad en maximaal acceptabele afwijking.

Output:

De output bestaat uit:

- Afwaardering van de incurante voorraad en de mutatie in de voorraadadministratie a.g.v. afwijkingen die de parameters overschrijden;
- Rapportage over de afwijkende aantallen.

8.2 Fysieke controle



8.2 Fysieke controle - Aandachtspunten bij implementatie

- Het systeem dient zowel de periodieke telling van de volledige voorraad als de regelmatige controle van delen van de voorraad te ondersteunen. Tijdens een telling moet het in- of uitboeken van de individuele artikelen in principe niet mogelijk zijn.

- Bij de voorraadtellingen moet men rekening kunnen houden met artikelen die in transit zij tussen verschillende voorraadlocaties en dus fysiek niet geteld kunnen worden.

8.2 Fysieke controle - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Voordat de inventarisatie plaatsvindt worden de parameters vastgesteld waarbinnen de afwijkingen tussen de getelde voorraden en de voorraadadministratie acceptabel zijn. Na de inventarisatie worden de resultaten verzameld en vergeleken met de voorraadadministratie.

Wanneer de afwijkingen binnen de parameters blijven wordt de inventarisatie bevestigd. Wanneer de afwijkingen de parameters overschrijden worden de afwijkende aantallen opnieuw geteld en bevestigd. Vervolgens worden de afwijkende aantallen en de afwaardering van de incurante voorraden verwerkt in de voorraadadministratie.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Omvang van de afgewaardeerde incurante voorraad;
- Omvang van de mutatie in de voorraadadministratie a.g.v. afwijkingen in de fysieke voorraad
- Rapportage over de afwijkende aantallen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Parameters, waarbinnen de afwijkingen tussen de getelde voorraad en de voorraadadministratie acceptabel zijn;
- Inventarisatie-instructies.

8.2 Fysieke controle - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
8.2.1	Definieer controleparameters	Voordat de inventarisatie plaatsvindt worden de parameters vastgesteld waarbinnen de afwijkingen tussen de getelde voorraden en de voorraadadministratie acceptabel zijn.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Parameters 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product Toegestane afwijking 	Ondersteund door systeem
8.2.2	Voer fysieke voorraad-telling uit	Uitvoeren van de fysieke voorraad-telling.	<ul style="list-style-type: none"> Artikelnummers Voorraadlocaties (row, rack, bin) 	<ul style="list-style-type: none"> Lijst met te tellen artikelnummers Hoeveelheden 	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten voorraad-tellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Datum telling Omschrijving producten Aantal producten Incourante voorraad 	Handmatig
8.2.3	Verzamel resultaten	Na de inventarisatie dienen de resultaten te worden verzameld.	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten voorraad-tellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.2 	<ul style="list-style-type: none"> Verzamelde resultaten voorraad-tellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.2 	Ondersteund door systeem
8.2.4	Zijn de resultaten binnen parameters?	De resultaten van de voorraad-telling worden vergeleken met de voorraad-administratie.	<ul style="list-style-type: none"> Verzamelde resultaten voorraad-tellingen Voorraad-administratie 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.2 Omschrijving product Aantal producten 	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage fysieke controle 	<ul style="list-style-type: none"> Datum telling Omschrijving product Geconstateerde afwijkingen Geconstateerde incurante voorraad 	Ondersteund door systeem
8.2.5	Bevestig fysieke controle	Wanneer de afwijkingen binnen de parameters blijven wordt de inventarisatie bevestigd.	<ul style="list-style-type: none"> Parameters Rapportage fysieke controle 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product Toegestane afwijking Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> Bevestiging inventarisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Datum telling Omschrijving product Geconstateerde afwijkingen 	Ondersteund door systeem
8.2.6	Afwaarderen incurante voorraad	De incurante voorraad wordt afge-waardeerd.	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage fysieke controle 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> Af te waarden incurante voorraad 	<ul style="list-style-type: none"> Datum telling Omschrijving product Aantal producten 	Ondersteund door systeem
8.2.7	Opnieuw tellen afwijkende aantallen	Wanneer de afwijkingen de parameters overschrijden worden de afwijkende aantallen opnieuw geteld.	<ul style="list-style-type: none"> Rapportage fysieke controle Artikelnummers Voorraadlocaties (row, rack, bin) 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> Opdracht opnieuw tellen afwijkende aantallen 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
8.2.8	Bevestiging afwijkende aantallen	De afwijkende aantallen worden bevestigd en verwerkt in de voorraadadministratie	<ul style="list-style-type: none"> Opdracht opnieuw tellen afwijkende aantallen 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product 	<ul style="list-style-type: none"> Bevestiging opnieuw getelde afwijkende aantallen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 8.2.5 	Ondersteund door systeem

9. Kas/Bank/Giro Administratie

- 9.1 Betalingen en ontvangsten

9.1 Betalingen en ontvangsten

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: **9.1 Bankboek**

Doel:

Het doel van het proces “Betalingen en ontvangsten” is het juist, tijdig en volledig verantwoorden van de ontvangen en de betaalde bedragen.

Relevantie per typologie:

Het proces “Betalingen en ontvangsten” is relevant voor alle typologieën.

Benodigheden voor succes:

- Een informatie-systeem welke een koppeling heeft met Bank/Giro-module voor de geautomatiseerde verwerking van de betalingen en ontvangsten.
- Overschrijvingsformulieren en waardepapieren goed beveiligd bewaren.
- Het financiële systeem dient goed beveiligd te worden.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- In het verplichtingen/kas stelsel wordt de hoofdadministratie Kas/Bank/Giro niet apart onderkend. Ontvangsten worden verantwoord in de hoofdadministratie vorderingen en ontvangsten. Uitgaven worden verantwoord in de hoofdadministratie Uitgaven.
- In het verplichtingen/kas stelsel is een betaling een uitgave (artikelbelasting) en in het baten/lasten stelsel leidt een betaling slechts tot een balansmutatie.

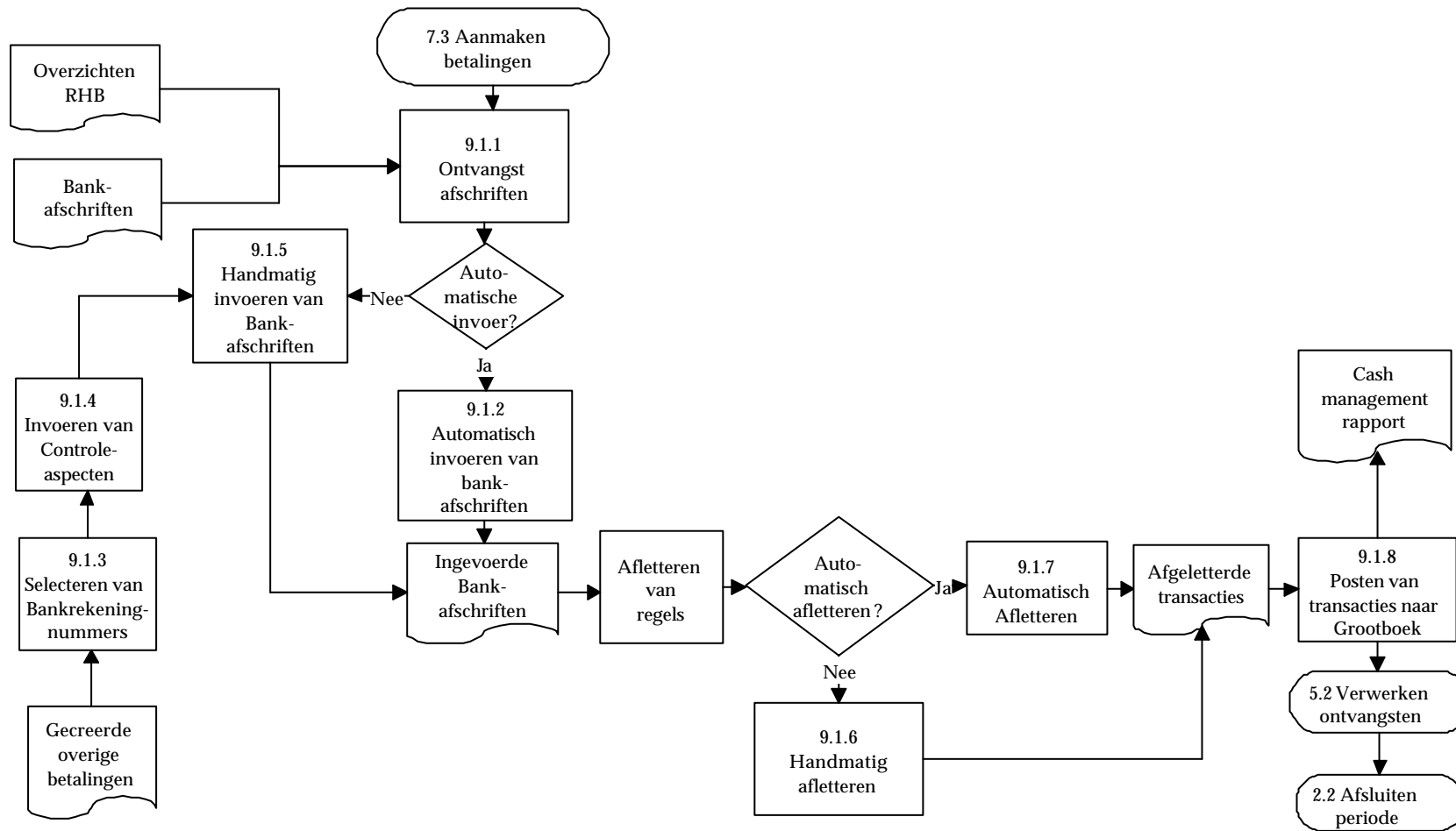
Input / Afhankelijkheden:

- Bankafschrift
- Betaaldiskette/tape
- Overige betaalopdrachten

Output:

- Betaalde facturen
- Geïnde facturen
- Bijgewerkt sub-administratie en grootboek
- Cash management rapport

9.1 Betalingen en Ontvangsten



9.1. Betalingen en ontvangsten - Aandachtspunten bij implementatie

- Automatische koppeling met de bank geschiedt vaak buiten de ERP-software via diskette of modem. Daarbij wordt in het algemeen gebruik gemaakt van door de bank ontwikkelde software of geaccepteerde standaard (zie ook eerdere opmerkingen over mogelijkheden en onmogelijkheden. Het is tevens van belang goed te kijken naar de faciliteiten van de bank.

9.1. Betalingen en ontvangsten - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Het bankboek wordt bijgewerkt voor zowel de ontvangsten als de betalingen vanuit de bankafschriften/diskette/tape/rekening-courant overzichten RHB of private bank. De bankafschriften kunnen handmatig danwel geautomatiseerd worden verwerkt. Van betalingen welke niet vanuit een betaalopdracht zijn gegenereerd, worden de bankafschriften handmatig ingevoerd waarbij verscheidene controle-aspecten van belang zijn.

Wanneer de bankafschriften zijn ingevoerd worden deze afgeletterd, dit kan geautomatiseerd danwel handmatig gebeuren. De afgeletterde transacties worden gematched met de openstaande facturen in zowel de debiteuren- als crediteurenadministratie en muteren de stand in het grootboek.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Afschriften
- Bankverklaring
- Afstemming rekening courant RHB
- Genummerde overschrijvingsformulieren

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel.

9.1. Betalingen en ontvangsten - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
9.1.1	Ontvangst afschriften	De overzichten van de RHB en de bankafschriften worden ontvangen.	<ul style="list-style-type: none"> Overzichten RHB Bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Ontvangen bedragen Betaalde bedragen Datum ontvangst/ betaling NAW- gegevens ontvanger/ betaler Debiteurnummer/ crediteurnummer Omschrijving betaling/ ontvangst 	<ul style="list-style-type: none"> Ontvangen overzichten RHB Ontvangen bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	Handmatig
9.1.2	Automatisch invoeren van bankafschriften	De ontvangen overzichten RHB en de ontvangen bankafschriften worden indien mogelijk automatisch verwerkt.	<ul style="list-style-type: none"> Ontvangen overzichten RHB Ontvangen bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerkte overzichten RHB Verwerkte bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	Ondersteund door systeem
9.1.3	Selecteren van bankrekeningnummers	Naar aanleiding van de gecreëerde overige betalingen worden de van toepassing zijnde bankrekeningnummers geselecteerd.	<ul style="list-style-type: none"> Gecreëerde overige betalingen 	<ul style="list-style-type: none"> Bedrag Datum betaling NAW- gegevens ontvanger Crediteurnummer Omschrijving betaling 	<ul style="list-style-type: none"> Geselecteerde bankrekeningnummers 	<ul style="list-style-type: none"> Bankrekeningnummer 	Ondersteund door systeem
9.1.4	Invoeren van controleaspecten	Controle-aspecten worden ingevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> Controle regels 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde overige betalingen 	<ul style="list-style-type: none"> Bankrekeningnummer Bedragen 	Ondersteund door systeem
9.1.5	Handmatig invoeren van bankafschriften	De ontvangen overzichten RHB, de ontvangen bankafschriften en de gecreëerde overige betalingen worden handmatig ingevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> Ontvangen overzichten RHB Ontvangen bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Verwerkte overzichten RHB Verwerkte bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
9.1.6	Handmatig afletteren	De betalingen via de bank worden handmatig afgeletterd tegen de betalingen van de betaalopdracht. De betalingen via verrekening worden handmatig afgeletterd tegen de inkoopfacturen. De ontvangsten worden handmatig afgeletterd tegen de verkoopfacturen.	<ul style="list-style-type: none"> • Verwerkte overzichten RHB • Verwerkte bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Afgeletterde ontvangsten en betalingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrag • Datum betaling/ ontvangst • Omschrijving betaling/ ontvangst • Crediteurnummer/ debiteurnummer • NAW-gegevens ontvanger/ betaler • Nummer betaalopdracht • Inkoopfactuurnummer • Verkoopfactuurnummer 	Ondersteund door systeem
9.1.7	Automatisch afletteren	De betalingen via de bank worden automatisch afgeletterd tegen de betalingen van de betaalopdracht. De betalingen via verrekening worden automatisch afgeletterd tegen de inkoopfacturen. De ontvangsten worden automatisch afgeletterd tegen de verkoopfacturen.	<ul style="list-style-type: none"> • Verwerkte overzichten RHB • Verwerkte bankafschriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen stap Input 9.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Afgeletterde ontvangsten en betalingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal vereiste Data-elementen Output stap 9.1.6 	Ondersteund door systeem
9.1.8	Posten van transacties naar grootboek	Indien de aflettering goed is verlopen dan worden de journaalposten klaargezet voor het grootboek.	<ul style="list-style-type: none"> • Afgeletterde ontvangsten en betalingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal vereiste Data-elementen Output stap 9.1.6 	<ul style="list-style-type: none"> • Journaalposten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrag • Datum betaling/ ontvangst • Rekeningnummers • Omschrijving rekeningnummers 	Ondersteund door systeem

10. Treasuryadministratie

- 10.1 Treasury

10.1 Treasury

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 10.1 Treasury

Doel:

Het doel van het proces "Treasury" is het beheersen van de in- en uitgaande geldstromen en een optimaal rendement te behalen uit de financiële middelen.

Relevantie per typologie:

Het proces "Treasury" is relevant voor alle typologieën. De mate van relevantie is afhankelijk van de omvang van de kasstromen. Naarmate het aantal transacties toeneemt, en vervolgens de vermogens- of liquiditeitspositie een sterk wisselend karakter hebben, wordt de automatische koppeling met treasury meer relevant.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Begroting;
- Budget;
- Liquiditeitsplanning;
- Kas/bank/giro administratie.

Benodigheden voor succes:

Voor succesvolle uitvoering van de Treasury-functie zijn van belang:

1. Een financiële structuur welke blijvend toegang heeft tot de vermogensmarkten;
2. Een optimale financiële logistiek:
 - Debiteurenadministratie;
 - Crediteurenadministratie;
 - Voorraadadministratie;
 - Projectadministratie;
 - Kas/bank/giro administratie;
3. Zorg voor bescherming tegen financiële risico's:
 - Renterisico's;
 - Beleggingsrisico's;
 - Valutarisico's.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

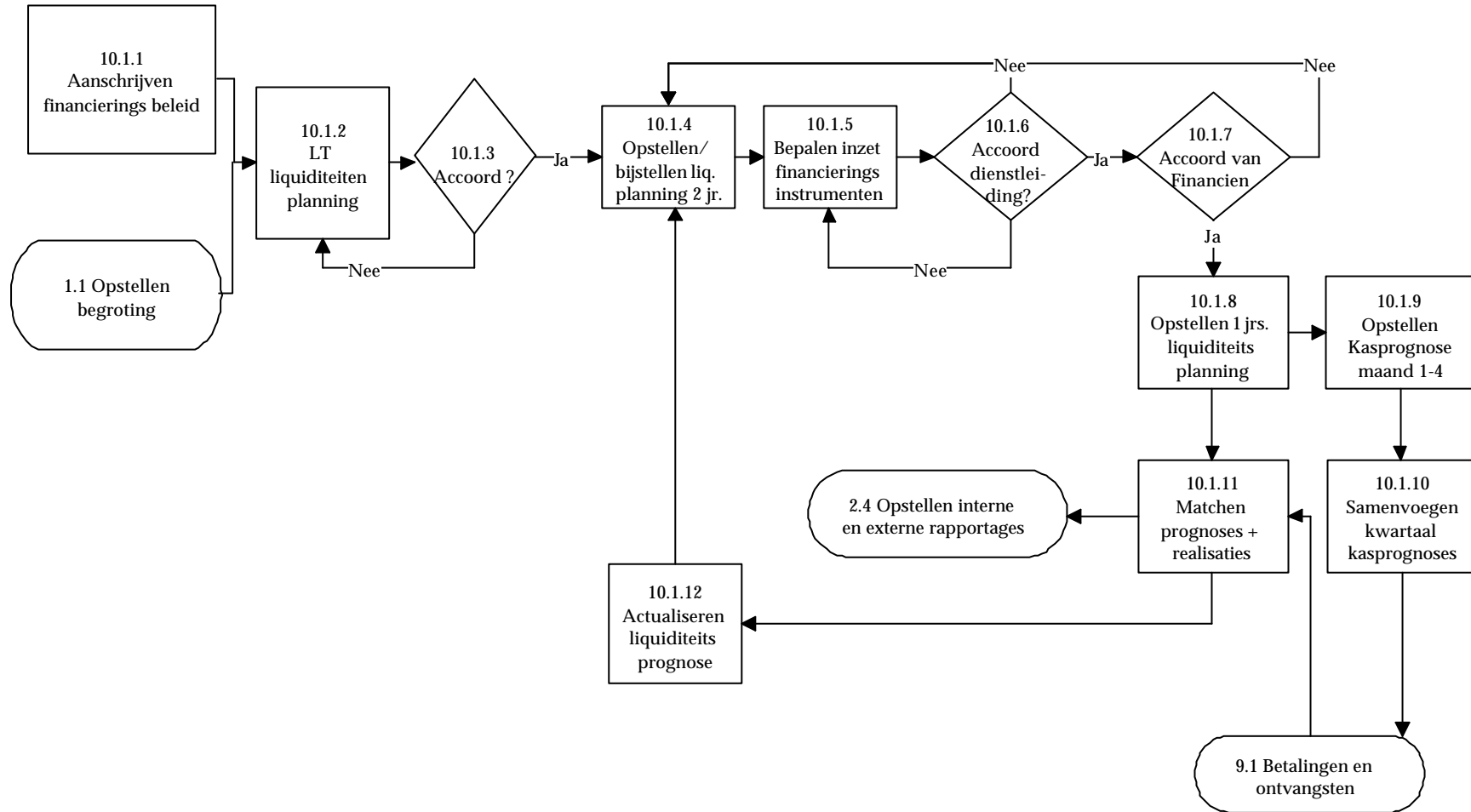
In het verplichtingen/kas stelsel wordt het proces Treasury over het algemeen niet onderkend.

Output:

De output van het proces bestaat uit de volgende elementen:

- Liquiditeitsplanning 2 jaar en 1 jaar;
- Kasprognose per kwartaal.

10.1 Treasury



10.1 Treasury - Aandachtspunten bij implementatie

- Betalingscondities worden in de regel vastgelegd in een centrale tabel. Deze wordt vervolgens gekoppeld met de debiteuren en crediteuren. Het betalingsgedrag (dat meestal afwijkt van de condities) dient te worden bijgehouden voor betrouwbare liquiditeitsprognoses. Zo kunnen wanbetalende klanten de liquiditeitspositie negatief beïnvloeden.
- Een liquiditeitsprognose dient in de tijd per valuta te kunnen worden uitgedraaid om zo de eventuele 'short' en 'long' posities te kunnen bepalen. Op basis van deze informatie kunnen de volgende beslissingen worden genomen:
 - Indekken tegen vreemde valuta risico op de termijnmarkt;
 - Uitzetten / aantrekken van lokale valuta op de kapitaalmarkt.
- Voor een lange termijn liquiditeitsprognose (waarvoor geen actuele in/verkooptransacties aanwezig zijn) zal met budget/begrotings gegevens gewerkt dienen te worden. Het betalingsgedrag van de debiteuren en crediteuren zal meegenomen dienen te worden in de prognose.

- Om financieel risico zo goed mogelijk te kunnen beheersen en optimaal rendement uit financiële middelen te halen is het in de regel zinvol om in een ERP applicatie koppelingen aan te leggen met een aantal hiervoor relevante administraties, zodat uitgegaan kan worden van actuele gegevens (of regelmatig bijgewerkte prognoses), te weten:
 - Verkoopadministratie (orders);
 - Debiteurenadministratie (facturen);
 - Inkoopadministratie (orders);
 - Crediteurenadministratie (facturen);
 - Budget / begrotingsmodule (lange termijn data);
 - Kas/Bank/Giro boek (actuele positie).
- Een elektronisch bankiersysteem maakt het mogelijk inzicht te krijgen in actuele posities, koersen en rentepercentages. Een dergelijke voorziening is sterk aan te raden bij het sturen van de treasuryfunctie. Deze functionaliteit zit over het algemeen niet standaard in een ERP pakket.

10.1 Treasury - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

De Treasury-functie binnen de overheid is in het algemeen gericht op de volgende activiteiten:

1. Het beheersen van de in- en uitgaande geldstromen;
2. Het beschermen van het vermogen en de resultaten tegen financiële risico's, als debiteuren-, valuta- en renterisico's
3. Het rendabel maken van liquiditeitsoverschotten.

Vanuit de meerjarige begrotingen wordt een meerjarige liquiditeitbegroting opgesteld. Op basis van deze meerjarige liquiditeitbegroting kan de Lange Termijn liquiditeitenplanning worden bepaald. Deze vermogensbehoefteplanning wordt ter goedkeuring aan de verantwoordelijke functionaris voorgelegd. Indien een afkeuring volgt, wordt de behoefte bijgesteld. Indien de planning accoord wordt bevonden, wordt een eenjarige liquiditeitsplanning opgesteld en wordt bepaald welke financieringsinstrumenten worden ingezet. Na accoord bevinden door de dienstleiding kan de directie de liquiditeitsplanning voor het komende jaar opstellen resulterend in een kasprognose voor het eerstvolgende kwartaal.

De kasprognoses worden gematched met de werkelijke ontvangsten en uitgaven zoals deze in de kas/bank/giro-administratie zijn geadministreerd. Hiervan worden de benodigde interne/externe rapportages opgesteld. Na de matching worden de actuele prognoses eventueel bijgesteld.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over de omvang en de oorzaken van de afwijkingen van de realisaties met de prognoses;
- Overzichten posities en risico's;
- Overzicht kasstromen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de vermogenplanning en het financieringsplan door de juiste persoon zijn geautoriseerd;
- Informatie over het betalingsgedrag aangezien wanbetalende cliënten de liquiditeitspositie negatief kunnen beïnvloeden;
- Budget en Budget-uitputtingsverslagen/analyses;
- Begroting.

10.1 Treasury - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
10.1.1	Aanschrijven financieringsbeleid	Op basis van rijksbrede en ministeriespecifieke richtlijnen wordt een aanschrijving gegeven voor het bepalen van de vermogensbehoefte.	<ul style="list-style-type: none"> Rijksbrede en ministerie-specifieke richtlijnen 	<ul style="list-style-type: none"> Het toe te passen rentepercentage Frequentie Inhoud van rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> Aanschrijven financieringsbehoefte 	<ul style="list-style-type: none"> 	Handmatig, ondersteund door systeem-analyses
10.1.2	LT liquiditeitenplanning	Uit de begroting en de aanschrijving financieringsbehoefte wordt een lange termijn vermogensplanning opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Begroting Aanschrijven financieringsbehoefte 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.1.3 Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 1.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Lange termijn vermogensplanning 	<ul style="list-style-type: none"> Geplande vermogensbehoefte per tijdseenheid 	Ondersteund door systeem
10.1.3	Accoord?	De lange termijn vermogensplanning dient te worden goedgekeurd door de dienstleiding.	<ul style="list-style-type: none"> Lange termijn vermogensplanning 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde lange termijn vermogensplanning 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.2 	Handmatig
10.1.4	Opstellen/bijstellen liq. planning 2 jr.	De korte termijn vermogensbehoefte wordt uit de lange termijn vermogensplanning afgeleid.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde lange termijn vermogensplanning 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> Korte termijn vermogensbehoefte 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.2 	Ondersteund door systeem
10.1.5	Bepalen inzet financieringsinstrumenten	Bepaald wordt op welke wijze in de vermogensbehoefte wordt voorzien. (aanwending deposito's, beroep leenfaciliteit e.d.).	<ul style="list-style-type: none"> Korte termijn vermogensbehoefte 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.4 	<ul style="list-style-type: none"> Financieringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Financieringsacties per tijdseenheid 	Ondersteund door systeem
10.1.6	Accoord dienstleiding	Het financieringsplan dient te worden goedgekeurd door de dienstleiding.	<ul style="list-style-type: none"> Financieringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> Door de dienstleiding goedgekeurd financieringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.5 	Handmatig
10.1.7	Accoord van Financiën	Financiën dient het financieringsplan goed te keuren.	<ul style="list-style-type: none"> Door de dienstleiding goedgekeurd financieringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> Door financiën goedgekeurd financieringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.5 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
10.1.8	Opstellen 1 jrs. liquiditeitsplanning	Aan de hand van het financieringsplan wordt de 1 jrs. liquiditeitsplanning opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Door financiën goedgekeurd financierings-plan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.5 	<ul style="list-style-type: none"> 1 jrs. liquiditeitplan 	<ul style="list-style-type: none"> Aanvangssaldo liquide middelen Omschrijving uitgaven Omschrijving ontvangsten Bedragen uitgaven Bedragen ontvangsten Prognose eindsaldo liquide middelen 	Handmatig
10.1.9	Opstellen kasprognose maand 1-4	Op basis van het 1 jrs. liquiditeitsplan wordt de kasprognose voor maand 1-4 opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> 1 jrs. liquiditeitplan 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.8 	<ul style="list-style-type: none"> Kasprognose maand 1-4 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.8 	Ondersteund door systeem
10.1.10	Samenvoegen kwartaal kasprognoses	De kwartaal kasprognoses worden samengevoegd.	<ul style="list-style-type: none"> Kasprognose maand 1-4 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.8 	<ul style="list-style-type: none"> Samengevoegde kwartaal kasprognoses 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.8 	Ondersteund door systeem
10.1.11	Matchen prognoses + realisaties	De kwartaalprognose wordt gematched met de gerealiseerde ontvangsten en uitgaven.	<ul style="list-style-type: none"> Realisaties Kwartaal kasprognoses 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.8 	<ul style="list-style-type: none"> Matchingsrapport 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving afwijkingen realisatie ten opzichte van prognose Bedragen afwijkingen realisatie ten opzichte van prognose Verklaring afwijkingen 	Ondersteund door systeem
10.1.12	Actualiseren liquiditeitsprognose	Op basis van het matchingsrapport wordt de liquiditeitsprognose geactualiseerd.	<ul style="list-style-type: none"> Matchingsrapport 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.11 	<ul style="list-style-type: none"> Geactualiseerde liquiditeitsprognose 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 10.1.8 	Ondersteund door systeem

11. Projectadministratie

- **11.1 Voorcalculatie**
- **11.2 Projectbewaking**
- **11.3 Nacalculatie**

11.1 Voorcalculatie

- Aandachtpunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerkingen per processtap

Proces: 11.1 Voorcalculatie

Doel:

Het doel van het proces "Voorcalculatie" is het berekenen van het voorcalculatorisch resultaat, het vaststellen van normen en het opstellen van het projectbudget. Daarnaast is uit planningsoverwegingen een voorcalculatie van belang voor de te reserveren capaciteitsbeslag. Dit proces is van toepassing voor verkochte projecten. Afhankelijk van de cliënt is het proces ook relevant voor interne projecten.

Relevantie per typologie:

Het proces "Voorcalculatie" is voornamelijk relevant voor de typologie "Projectorganisatie". Echter ook bij de typologie "Productorganisatie" zijn de voor- en nacalculatie van belang. Bij de bepaling van de standaard kost- en verkoopprijzen wordt bij deze typologie gekeken naar de gemiddelde prestatie over een langere tijdsperiode.

Input / Afhankelijkheden:

- De input voor de voorcalculatie bestaat uit het opgestelde contract (waarin opgenomen een programma van eisen).
- Tarieven en prijslijst.

Benodigheden voor succes:

- De gehanteerde prijzen en tarieven van componenten (activiteiten, materialen en inkopen) van een project dienen up to date te zijn;
- Autorisatie voorcalculatie, uren schrijven, inkopen, goederenafgifte en budget;
- Creëren van mijlpalen t.b.v. projectbewaking.
- Projectdoelstellingen dienen helder te zijn.

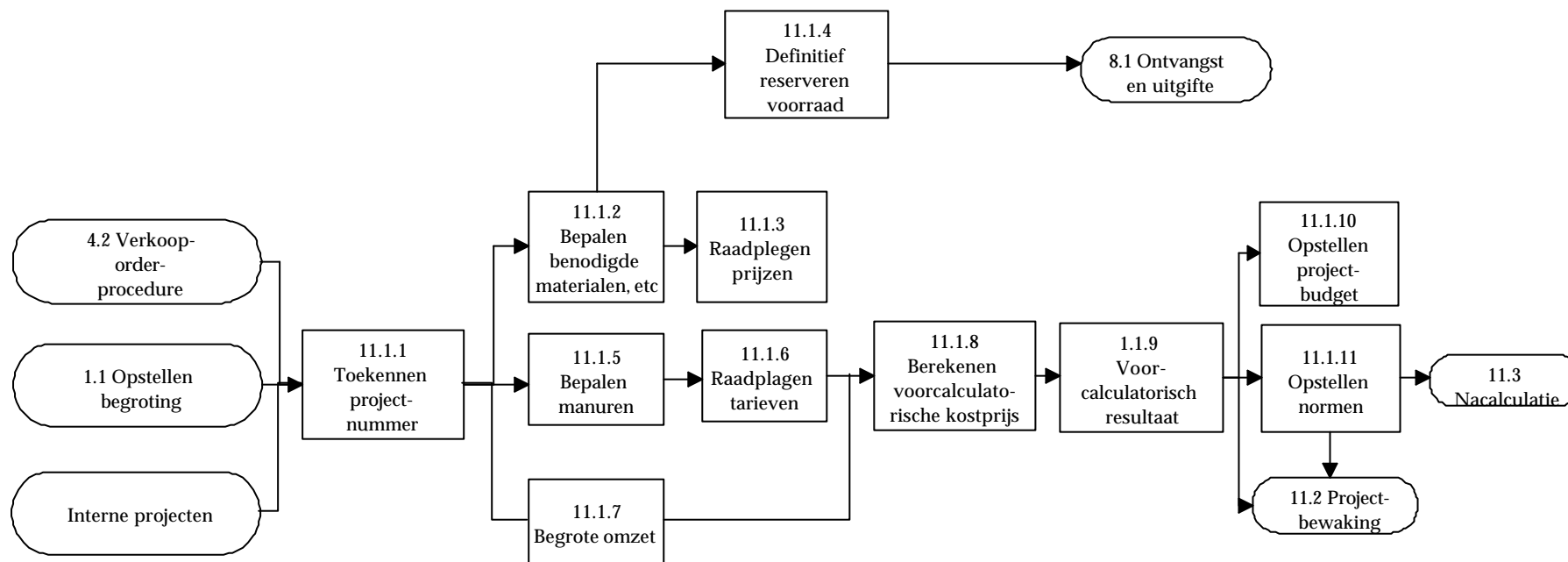
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

- De in de voorcalculatie gehanteerde (Dar)-tarieven zijn in tegenstelling tot het baten/lasten stelsel niet gebaseerd op door middel van de kostenverdeelstaat berekende kostprijzen.
- In het verplichtingen/kas stelsel wordt geen voorcalculatorisch resultaat bepaald.
- In het verplichtingen/kas stelsel worden geen normen bepaald ten behoeve van de nacalculatie.

Output:

- De output bestaat uit een voorcalculatie en een projectbudget.
- Reservering van capaciteitsbeslag

11.1 Voorcalculatie



11.1 Voorcalculatie - Aandachtspunten bij implementatie

- De projectmodules van ERP applicaties worden vaak gezien als administratiemiddel. Een planning per project zal binnen deze applicaties tot deze mogelijkheden moeten behoren. Echter deze planning over meerdere projecten is een functionaliteit die nog regelmatig ontbreekt. Interfaces met aparte planningstools als MS-projects en dergelijke worden wel gepretendeerd aanwezig te zijn, maar brengen vaak de nodige problemen met zich mee wat zal leiden tot veel maatwerk en meerkosten.
- De offerte- en bestelprocedure zal binnen een project ook plaatsvinden. Projectmedewerkers zullen, indien dit wenselijk wordt geacht, vaak zelf bestelaanvragen ingeven in het systeem. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij de autorisaties.
- ERP applicaties zijn over het algemeen genomen niet sterk in het maken van voorcalculaties voor projecten. Indien dit voor uw organisatie van belang is zal dit een criterium voor selectie moeten vormen.
- Besteed aandacht aan het opzetten en structureren van alle projecten in het systeem, om zorg te dragen voor correcte rapportages en een goed overzicht van lopende projecten. Dit kan bijvoorbeeld consequenties hebben voor de wijze waarop auto-accounting wordt ingeregeld.
- Projecten kunnen in hun geheel worden afgerekend naar verkooporders. In het algemeen wordt deze functionaliteit gebruikt voor het boeken van projecten die men uitvoert voor externen, zodat op die manier gegenereerde inkomsten duidelijk zichtbaar worden. Voor interne projecten wordt meestal gekozen voor het boeken naar kostenplaatsen.
- De structuur van Netwerken en WBS- (Work Breakdown Structure) elementen dient goed te worden overwogen. Zeker als het gaat om veel projecten dient de structuur grondig te worden opgezet om beheersbaar te kunnen blijven. Alle activiteiten worden ondergebracht in een netwerk. Alle kosten worden gepland voor de WBS structuur. Aan de combinatie Netwerk/WBS worden vervolgens budgetten gekoppeld.

- Voordat tijd op projectbudgetten geschreven kan worden, dient het budget in de applicatie goedgekeurd te worden. Dit gebeurt door middel van standaard ingebouwde autorisatieprocedures. Het is niet wenselijk dat budgetten regelmatig aangepast worden, aangezien dit in de applicatie al snel onoverzichtelijk wordt. In het algemeen is het aanpassen wel mogelijk.
- Door alle mogelijke relaties met andere componenten van ERP applicaties staat een projectmodule bekend als het meest complex op te zetten gedeelte in het systeem. Het opzetten van de projectadministratie danwel het overdenken van functionele consequenties in een ERP omgeving zal daarom veel manuren eisen. Dit heeft tot gevolg dat kwalitatief en kwantitief gezien voldoende input geleverd dient te worden door de organisatie.
- Interne projecten worden ook ondersteund door ERP applicaties. Planning en bewaking van budgetten is mogelijk doordat aan de verschillende projectactiviteiten een kostprijs kan worden gekoppeld. Een uur besteed door een projectmanager wordt op deze manier tegen een hoger tarief weggeboekt dan bijvoorbeeld een uur besteed aan het invoeren van data.
- Vooruit factureren van nieuwe projecten is niet altijd mogelijk in ERP-pakketten. Dit aspect moet altijd worden meegenomen tijdens de pakketselectie.
- Bij het samenstellen van een voorcalculatie moeten de vaste verreken prijzen of een andere basis voor kostprijsberekening de basis kunnen zijn voor een voorcalculatoire kostprijs.
- De projectnummers dienen sub-nummers te bevatten.
- Omdat er meerdere mogelijkheden zijn om projecten op te zetten, zoals de ondersteuning van investeringsprojecten, dient aan de afwikkeling van de kosten/opbrengsten zeer veel aandacht te worden besteed.
- De koppeling tussen de vaste verrekenprijs uit het artikelbestand en het maken van een voorcalculatie moet getest worden.

11.1 Voorcalculatie - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Na ontvangst van de orderbevestiging wordt aan het nieuwe project een projectnummer toegekend. Vervolgens wordt, op basis van de voorcalculatie die ten behoeve van de offerte is opgesteld, bepaald welke grondstoffen, materialen en onderdelen nodig zijn voor de uitvoering van het project (hoeveelheid, kwaliteit en soort) en aan welke criteria het project dient te voldoen (zoals vastgesteld in het programma van eisen als onderdeel van het opgestelde contract). Daarnaast wordt het aantal en soort benodigde manuren bepaald. Met behulp van de bijbehorende prijzen en tarieven wordt de voorcalculatorische kostprijs berekend. Aan de hand van de orderbevestiging wordt de begrote omzet vastgesteld, waarna het voorcalculatorisch resultaat berekend kan worden. Tevens wordt het projectbudget vastgesteld. Van elk project wordt de doorlooptijd bepaald. Indien sprake is van een langlopend project wordt het project opgedeeld in fasen. De kosten en omzet dienen aan deze fasen gerelateerd te worden.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over mutaties in het contractenbestand welke nog niet hebben geleid tot mutaties in het projectenbestand (i.g.v. externe projecten). Aan de hand van deze informatie wordt inzicht verkregen in de volledigheid van de projectenadministratie.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de voorcalculatie en het budget door de juiste persoon geautoriseerd zijn;
- Doorlopende nummering van projecten, op basis van offerte-, order- of contractnummers;
- Tarieven voor de manuren en prijslijsten voor de materialen, grondstoffen en onderdelen;
- Contract;
- Factureerschema's.

11.1 Voorcalculatie - *Uitwerking per processtap*

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.1.1	Toekennen project-nummer	Aan de hand van de geregistreerde offerte, verkooporder of geautoriseerd contract wordt er een projectnummer toegekend aan het project (inclusief sub-nummers).	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerde verkooporder/ geautoriseerd contract 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens opdrachtgever Nummer verkooporder/ contract Omschrijving product/dienst Prijzen product/dienst Aantal product/dienst 	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreerd projectnummer 	<ul style="list-style-type: none"> Nummer project Omschrijving project Nummer verkooporder/ contract Activiteiten in project 	Ondersteund door systeem
11.1.2	Bepalen benodigde materialen, etc.	Op basis van de offerte-calculatie wordt bepaald welke grondstoffen, materialen en onderdelen etc. nodig zijn voor de uitvoering van het project en gereserveerd in de planning.	<ul style="list-style-type: none"> Offerte-calculatie 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving product/dienst Contract/verkoopordernummer Aantal producten/diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht benodigde materialen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving materiaal etc. Aantallen m.b.t. materialen Contract/verkoopordernummer Projectnummer 	Ondersteund door systeem
11.1.3	Raadplegen prijzen	Aan de hand van de prijslijst en het overzicht benodigde materialen worden de materiaalkosten voor het project berekend.	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht benodigde materialen etc. Prijslijst 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.1.2 Prijzen materialen 	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht kosten materialen 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving materiaal etc. Aantallen m.b.t. materialen Contract/verkoopordernummer Prijzen materialen Projectnummer 	Ondersteund door systeem
11.1.4	Definitief reserveren voorraad	De benodigde materialen etc worden definitief gereserveerd in de voorraad.	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht benodigde materialen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> Gereserveerde voorraad 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving materiaal etc. Aantallen m.b.t. materialen Contract/verkoopordernummer Leveringsdata Projectnummer 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.1.5	Bepalen manuren	Op basis van de offerte-calculatie wordt bepaald hoeveel manuren nodig zijn voor de uitvoering van het project.	<ul style="list-style-type: none"> • Offerte-calculatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht benodigde manuren 	<ul style="list-style-type: none"> • Functie-omschrijving • Aantal uren/dagen • Contract/verkoopordernummer • Projectnummer 	Ondersteund door systeem
11.1.6	Raadplegen tarieven	Aan de hand van het overzicht tarieven en het overzicht benodigde manuren worden de arbeidskosten voor het project berekend (vaste verrekenprijs of andere kostprijsberekeningen).	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht benodigde manuren • Overzicht tarieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.1.5 • Tarieven per functie 	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht kosten arbeid 	<ul style="list-style-type: none"> • Functie-omschrijving • Aantal uren/dagen • Contract/verkoopordernummer • Tarieven manuren • Projectnummer 	Ondersteund door systeem
11.1.7	Begrote omzet	Met behulp van de verkooporder/contract wordt de begrote omzet berekend.	<ul style="list-style-type: none"> • Geregistreerde verkooporder/ geautoriseerd contract 	<ul style="list-style-type: none"> • NAW-gegevens opdrachtgever • Nummer verkooporder/ contract • Omschrijving product/dienst • Prijzen product/dienst • Aantal product/dienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrote omzet 	<ul style="list-style-type: none"> • Contract/verkoopordernummer • Begrote omzet • Projectnummer 	Ondersteund door systeem
11.1.8	Berekenen voorcalculatorische kostprijs	De voorcalculatorische kostprijs wordt berekend aan de hand van het overzicht kosten materialen en het overzicht kosten arbeid.	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht kosten materialen • Overzicht kosten arbeid 	<ul style="list-style-type: none"> • Omschrijving materiaal etc. • Aantallen m.b.t. materialen • Contract/verkoopordernummer • Projectnummer • Prijzen materialen • Functie-omschrijving • Aantal uren/dagen • Contract/verkoopordernummer • Tarieven manuren • Projectnummer 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorcalculatorische kostprijs 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.1.8 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.1.9	Voorcalculatorisch resultaat	Het voorcalculatorisch resultaat wordt berekend met behulp van de begrote omzet en de voorcalculatorische kostprijs	<ul style="list-style-type: none"> Begrote omzet Voorcalculatorische kostprijs 	<ul style="list-style-type: none"> Contract/verkoopordernummer Projectnummer Begrote omzet Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.1.8 	<ul style="list-style-type: none"> Voorcalculatorisch resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.1.9 Voorcalculatorisch resultaat 	Ondersteund door systeem
11.1.10	Opstellen projectbudget	Aan de hand van het voorcalculatorisch resultaat wordt het projectbudget bepaald.	<ul style="list-style-type: none"> Voorcalculatorisch resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.1.9 Voorcalculatorisch resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> Projectbudget 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Projectbudget 	Ondersteund door systeem
11.1.11	Opstellen normen	Ten behoeve van de projectbewaking en de nacalculatie worden normen opgesteld. Afwijkingen die deze normen overschrijden moeten achteraf verklaard worden.	<ul style="list-style-type: none"> Voorcalculatorisch resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.1.9 Voorcalculatorisch resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> Normen 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving en omvang van de toegestane afwijkingen 	Ondersteund door systeem

11.2 Procesbewaking

- Aandachtpunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerkingen per processtap

Proces: 11.2 Projectbewaking

Doel:

Het doel van het proces "Projectbewaking" is het bewaken van de voortgang van de lopende projecten

Relevantie per typologie:

Het proces "Projectbewaking" is alleen relevant voor de typologie "Projectorganisatie".

Benodigheden voor succes:

- De voortgangsrapportage dient tijdig opgesteld te worden (per fase).
- De bewaking van het project dient gebaseerd te zijn op de in het programma van eisen opgestelde criteria en het verbruik van de voorgerecalculeerde budgetten.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

In het verplichtingen/kasstelsel vindt gedurende de voortgang van het project vindt geen financiële bewaking van kosten plaats, noch op de aangegane verplichtingen of de onttrekkingen aan het budget.

Input / Afhankelijkheden:

De input voor de projectbewaking bestaat uit:

- De voorcalculatie;
- Het projectbudget;
- Urenverantwoording;
- Materiële kosten;
- Overige kosten;
- Contractvoorwaarden (waaronder programma van eisen).

Output:

- De output bestaat uit het opstellen van het directierapport.
- Het eventueel bijstellen van het projectbudget.
- Bijgewerkte projectadministratie en voortgangsrapportage.

11.2 Projectbewaking - Aandachtspunten bij implementatie

- Vaak blijkt het lastig om in ERP applicaties minderwerk (het uitvoeren van minder activiteiten dan overeengekomen in het contract of de verkooporder) aan te geven. Als dit regelmatig voorkomt binnen uw organisatie is het handig daarop te letten bij selectie van een applicatie.
- Zorg dat alle projectmedewerkers, zowel vast als tijdelijk, zijn verwerkt in de personeelsadministratie van het systeem. Op die manier kan tijd eenvoudig ten koste van projectbudgetten worden geboekt. Daarmee kunnen ook bijbehorende functies binnen het project al op voorhand in de personeelsadministratie aangemaakt worden.
- Veel ERP pakketten hebben mogelijkheden om MS-project-achtige grafieken te produceren. Geplande deadlines en inzet van resources kunnen zo op een effectieve manier worden gemonitord. Aandacht aan dit aspect is tijdens de implementatie noodzakelijk.

- De uren die op een bepaald project geschreven worden, dienen bijgehouden te worden in de algemene urenadministratie. Bij het koppelen van de project- met de urenadministratie dient voorkomen te worden dat uren meer dan één keer geschreven worden. Bedenk vooraf welke uren waar geadmistreerd dienen te worden.
- De werkelijk gemaakte kosten die op een project worden geboekt moeten automatisch kunnen worden vergeleken met de geplande kosten en met de bestaande budgetten. Deze functionaliteit moet goed getest worden, omdat deze door bestaande applicaties regelmatig slecht ondersteund wordt.

11.2 Projectbewaking - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

De voortgang van de projecten wordt geanalyseerd aan de hand van de voortgangsrapportage en de voorcalculatie c.q. budget. Wanneer het project een factureringsfase heeft bereikt maakt de debiteurenadministratie met behulp van de order/contractadministratie de facturen aan. Als het project gereed is tekent de klant voor accoord en sluit de projectadministratie het project af, waarna gestart kan worden met de nacalculatie.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over het werkelijke materiaalverbruik en het werkelijke aantal uren per project ten opzichte van het projectbudget;
- Autorisatie door de projectleider van de op zijn project verantwoorde kosten ter voorkoming van verschuiving van kosten tussen projecten;
- Voortgangsrapportage project.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de voortgangsrapportage en de budgetaanpassingen door de juiste persoon geautoriseerd zijn;
- Tarieven voor de manuren en prijslijsten voor de materialen, grondstoffen en onderdelen;
- Contract;
- Informatie over het materiaalverbruik ten behoeve van de verbandlegging met de goederenbeweging (verbruik = beginvoorraad – eindvoorraad + inkopen);
- Informatie over het werkelijk aantal uren ten behoeve van de verbandlegging tussen personele capaciteit in uren (soll positie) en de totaal op projecten verantwoorde uren (ist positie) plus de als indirect verantwoorde uren;
- Factureerschema;
- Voortgangsrapportage. Aan de hand van deze rapportage wordt bepaald of er een factuureertermijn is bereikt.

11.2 Projectbewaking - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.2.1	Ontvangen goederen/diensten op projecten	De goederen en diensten worden geleverd aan de projecten uit de centrale voorraad of direct van de leverancier.	<ul style="list-style-type: none"> Geleverde goederen en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving geleverde goederen en diensten Aantal/omvang geleverde goederen/diensten Datum geleverde goederen en diensten NAW-gegevens leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> Ontvangstbon geleverde goederen en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.2.1 	Ondersteund door systeem
11.2.2	Ontvangsten accoord?	Nagegaan wordt of de geleverde goederen/diensten juist en volledig zijn	<ul style="list-style-type: none"> Ontvangstbon geleverde goederen en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde ontvangstbon goederen en diensten Overzicht onjuiste/onvolledige leveringen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.2.1 	Ondersteund door systeem
11.2.3	Signaleren opdrachtgever	In geval de geleverde goederen/diensten onjuist of onvolledig zijn wordt contact opgenomen met de leverancier, via de inkoper (opdrachtgever).	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht onjuiste/onvolledige leveringen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Memo afhandeling onjuiste/onvolledige levering 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.2.1 Afgesproken afhandeling 	Handmatig
11.2.4	Project gereed?	Aan de hand van de voortgangsregistratie wordt vastgesteld of een project gereed is.	<ul style="list-style-type: none"> Voortgangsregistratie 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Voortgang Datum voortgangsrapportage Verbruikte materialen, manuren etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Gereedmelding 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Datum gereed 	Handmatig
11.2.5	Acceptatie klant	Na ontvangst van de gereedmelding van het project dient het project te worden geaccepteerd door de klant.	<ul style="list-style-type: none"> Gereedmelding 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Datum gereed 	<ul style="list-style-type: none"> Acceptatie-overeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Datum acceptatie 	Handmatig
11.2.6	Afsluiten project	Het project wordt afgesloten na ontvangst van de acceptatie-overeenkomst van de klant.	<ul style="list-style-type: none"> Acceptatie-overeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Datum acceptatie 	<ul style="list-style-type: none"> Afsluitmelding 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Datum afsluiting 	Ondersteund door systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.2.7	Analyse voortgang	Met behulp van de voortgangsregistratie wordt de voortgang van het project bewaakt.	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsregistratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Inputs stap 11.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Geanalyseerde voortgangsregistratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Inputs stap 11.2.4 	Ondersteund door systeem
11.2.8	Automatische opmaak facturen	Wanneer het project een factuurfase heeft bereikt worden de facturen opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> • Geanalyseerde voortgangsregistratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Inputs stap 11.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturen 	<ul style="list-style-type: none"> • NAW-gegevens opdrachtgever • Projectnummer • Factuurfase 	Ondersteund door systeem
11.2.9	Budget realistisch?	Aan de hand van de voortgangsrapportage wordt vastgesteld of het budget bijgesteld dient te worden.	<ul style="list-style-type: none"> • Geanalyseerde voortgangsregistratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Inputs stap 11.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Opdracht tot bijstellen budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Projectnummer • Omvang budget bijstelling • Datum bijstelling budget 	Handmatig
11.2.10	Bijstellen budget	Indien noodzakelijk wordt het budget aangepast.	<ul style="list-style-type: none"> • Opdracht tot bijstellen budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.2.9 	<ul style="list-style-type: none"> • Bijgesteld budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.2.9 	Ondersteund door systeem
11.2.11	Opstellen voortgangsrapportage	Aan de hand van de geanalyseerde voortgangsregistratie en het (bijgestelde) budget wordt een voortgangsrapportage opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> • Bijgesteld budget • Geanalyseerde voortgangsregistratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.2.9 • Minimaal Vereiste Data-elementen Inputs stap 11.2.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Voortgangsrapportage 	<ul style="list-style-type: none"> • Projectnummer • Voortgang • Datum voortgangsrapportage • Verbruikte materialen, manuren etc. • (Bijgesteld) budget • Datum bijgesteld budget 	Ondersteund door systeem

11.3 Nacalculatie

- Aandachtpunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerkingen per processtap

Proces: 11.3 Nacalculatie

Doel:

Het doel van het proces "Nacalculatie" is het analyseren van de projectresultaten en het uitvoeren van een verschillenanalyse.

Relevantie per typologie:

Het proces "Nacalculatie" is het meest relevant voor de typologie "Projectorganisatie". Daarnaast wordt de nacalculatie toegepast voor de kostprijsbepaling van dienstverleningsproducten binnen de typologie "Productorganisatie".

Input / afhankelijkheden:

De input bestaat uit de vastgestelde toegestane normen met betrekking tot afwijkingen tussen de voorcalculatie en de gerealiseerde resultaten. Tevens dienen de voorcalculatie, de projectrapportage en de projectadministratie als input.

Benodigheden voor succes:

Voor een goede nacalculatie per project is het noodzakelijk dat de kosten en opbrengsten op de juiste projectnummers en kostensoorten verantwoord worden.

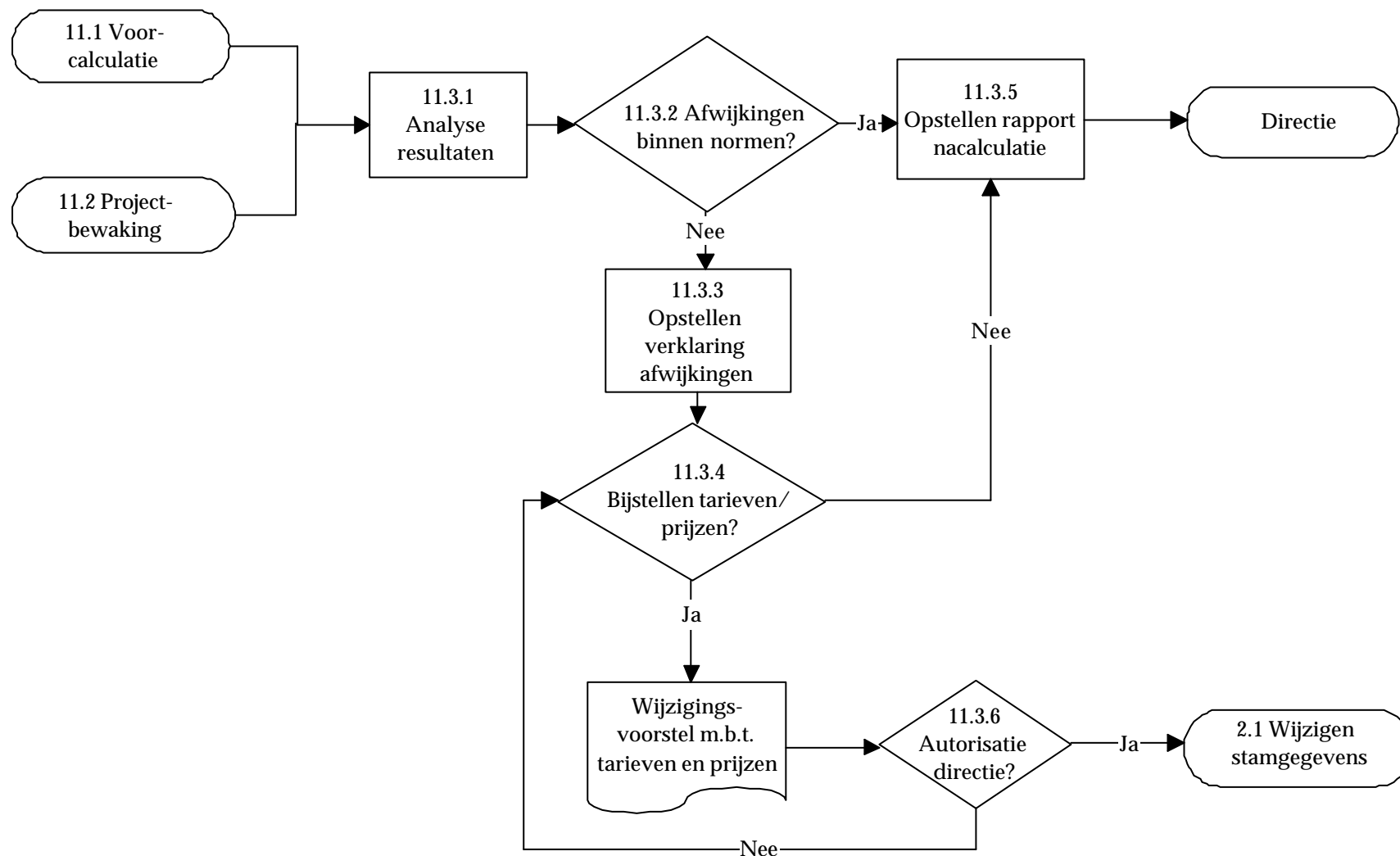
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

De nacalculatie betreft met name de toetsing van de projectuitgaven aan het budget.

Output:

De output van de nacalculatie bestaat uit het nacalculatierapport.

11.3 Nacalculatie



11.3 Nacalculatie - Aandachtspunten bij implementatie

- Tarieven en prijzen van medewerkers en producten zijn in ERP applicaties altijd vastgelegd in tabellen. Er dient te worden nagegaan hoe deze gegevens aangepast kunnen worden indien bij de nacalculatie niet de vooraf gestelde norm behaald wordt.
- De in de voorcalculatie genoemde projectmanager kan ook ingehuurd zijn. Omdat er een voorcalculatorisch tarief hing aan de activiteiten van de projectmanager moeten deze kosten naast die van de factuur van de leverancier worden gelegd.

- Wijzigingen in tarieven kunnen ook voortkomen uit veranderingen in de basis van kostprijsberekeningen. Bijvoorbeeld bij overgang van integrale kostprijscalculatie naar direct costing of activity based costing.
- Materialen die worden afgegeven t.b.v. het project worden tegen werkelijke kosten weggeschreven richting project, waardoor de nadruk bij ERP implementatie komt te liggen bij het besteden van aandacht aan de inhuur voor projecten.

11.3 Nacalculatie - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

De projectadministratie analyseert de resultaten met behulp van de voorcalculatie, de uitkomsten van de projectbewaking en de project-administratie. Afwijkingen die de gestelde normen overschrijden dienen door de projectadministratie te worden verklaard.

Tenslotte stelt de projectadministratie het nacalculatierapport op. Tevens wordt nagegaan of de tarieven c.q. prijzen bijgesteld dienen te worden. Hiertoe wordt een wijzigingsvoorstel opgesteld, dat door de directie geautoriseerd dient te worden.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over het werkelijke materiaalverbruik en het werkelijke aantal uren per project ten opzichte van het projectbudget en de voorcalculatie;
- Informatie over de geconstateerde en eventueel verklaarde verschillen tussen de voorcalculatie en nacalculatie;
- Informatie over de gereedmeldingen van projecten. Met behulp van deze informatie, de debiteurenadministratie en het factuurenschema kan worden vastgesteld of de projecten volledig zijn gefactureerd;
- Informatie over de aangepaste tarieven en prijzen.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de opdracht tot aanpassing van de tarieven en/of prijzen en de analyse-resultaten door de juiste persoon geautoriseerd zijn;
- Tarieven voor de manuren en prijslijsten voor de materialen, grondstoffen en onderdelen;
- Contract;
- Gereedmeldingen.

11.3 Nacalculatie - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.3.1	Analyse resultaten	Aan de hand van de voortgangsrapportage en de voorcalculatie worden de resultaten per project geanalyseerd.	<ul style="list-style-type: none"> Voorcalculatorisch resultaat Voortgangsrapportage 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.1.9 Projectnummer Voortgang Datum voortgangsrapportage Verbruikte materialen, manuren etc. (Bijgesteld) budget Datum bijgesteld budget 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Afwijkingen werkelijk verbruik materialen/ uren t.o.v. budget Voortgang Bijgestel budget Voorcalculatorisch resultaat t.o.v. werkelijk (te verwachten) resultaat Omschrijving en omvang van de toegestane afwijkingen (normen) 	Ondersteund door systeem
11.3.2	Afwijkingen binnen de norm?	Met behulp van de analyse resultaten wordt vastgesteld of de afwijkingen binnen de vastgestelde normen blijven.	<ul style="list-style-type: none"> Analyse resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.3.1 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde analyse resultaten Opdracht tot opstellen verklaring afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.3.1 Projectnummer Omvang afwijkingen 	Ondersteund door systeem
11.3.3	Opstellen verklaring afwijkingen	In geval de afwijkingen de gestelde normen overschrijden dient er een verklaring van de afwijkingen opgesteld te worden.	<ul style="list-style-type: none"> Opdracht tot opstellen verklaring afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Omvang afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Verklaring afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Omvang afwijkingen Oorzaak afwijkingen 	Ondersteund door het systeem
11.3.4	Bijstellen tarieven/prijzen	In geval de afwijkingen de gestelde normen overschrijden dient te worden vastgesteld of de tarieven en/of de prijzen aangepast dienen te worden.	<ul style="list-style-type: none"> Verklaring afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Omvang afwijkingen Oorzaak afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Voorstel tot aanpassen tarieven en/of prijzen 	<ul style="list-style-type: none"> Projectnummer Omschrijving goederen/diensten Bedrag aanpassing Datum aanpassing Reden tot aanpassing 	Ondersteund door het systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
11.3.5	Opstellen rapport nacalculatie	Op basis van de analyse resultaten, de verklaring van de afwijkingen en de bijgestelde tarieven en/of prijzen wordt een nacalculatie-rapport opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde analyse resultaten Voorstel tot aanpassen tarieven en/of prijzen Verklaring afwijkingen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.3.1 Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.3.4 Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.3.4 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport nacalculatie 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 11.3.5 	Ondersteund door het systeem
11.3.6	Autorisatie directie?	Het wijzigingsvoorstel dient te worden geautoriseerd door de directie.	<ul style="list-style-type: none"> Voorstel tot aanpassen tarieven en/of prijzen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.3.4 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerd voorstel tot aanpassen tarieven en/of prijzen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 11.3.4 	Handmatig

12. Urenadministratie

- 12.1 Registratie uren

12.1 Registratie uren

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; risico's & beheersmaatregelen
- Uitwerking per processtap

Proces: 12.1 Registratie uren

Doel:

Het doel van het proces "Registratie uren" is het juist, volledig en tijdig verantwoorden van de gewerkte uren.

Relevantie per typologie:

Het proces "Registratie uren" is relevant voor de typologieën "Projectorganisatie" en "Productorganisatie".

Input / Afhankelijkheden:

De input voor de aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie bestaat uit de weekrapporten, die door personeelszaken worden ingevuld. Daarnaast worden door de werknemers een urenverantwoording op activiteiten of projecten in geleverd.

Benodigheden voor succes:

- Er dient een goede procedure te zijn met betrekking tot het verantwoorden van de directe- en indirecte uren;
- Een belangrijke factor is de aanwezigheid van ondersteunende soft- en hardware voor het registreren van uren;
- De uren dienen tijdig te worden verantwoord.

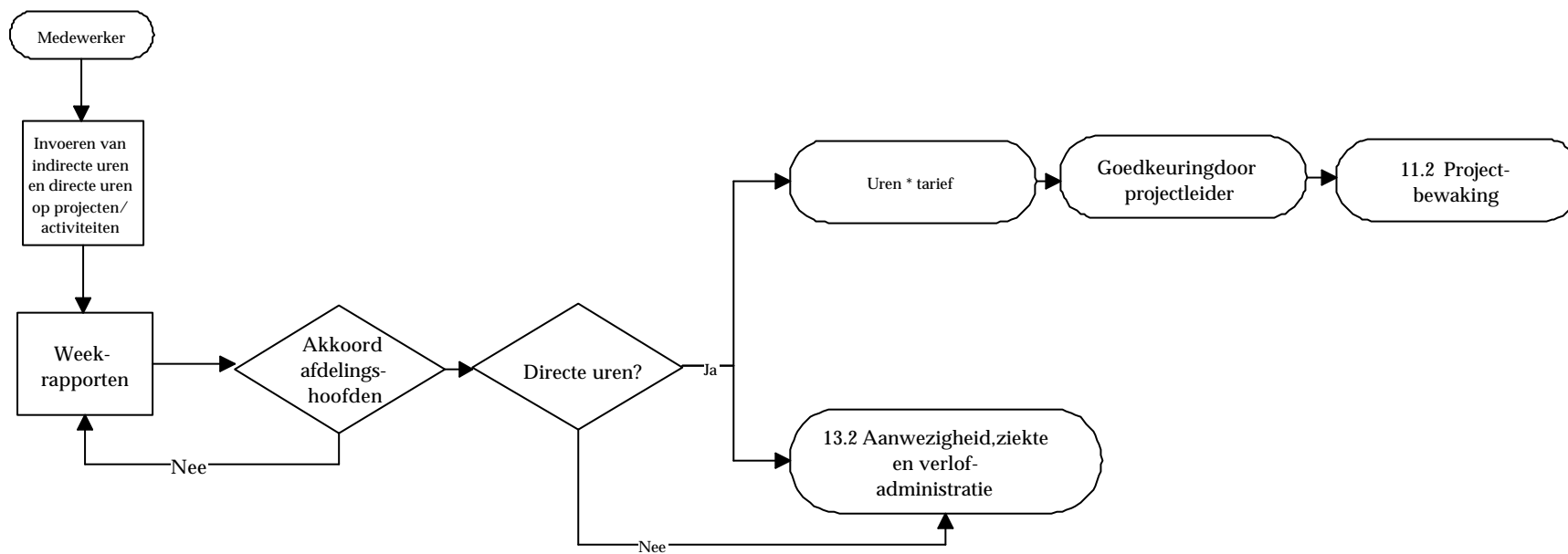
Output:

De output bestaat uit de ingevoerde directe uren welke als input dienen voor de project-, aanwezigheid-, ziekte- en verlofadministratie. Tevens bestaat de input uit de ingevoerde indirecte uren welke als input dienen voor de aanwezigheid-, ziekte- en verlofadministratie.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

De hoofdadministratie uren is geen onderdeel van de financiële verantwoording binnen het verplichtingen/kas stelsel. Wel worden ten behoeve van operationele doeleinden uren gepland en verantwoord.

12.1 Registratie uren



12.1 Registratie uren - Aandachtspunten bij implementatie

- Het urensysteem moet bij voorkeur web- of intranetbased beschikbaar zijn, zodat werknemers op verschillende plekken de uren kunnen verantwoorden.
- De contracturen dienen te worden opgenomen in het urensysteem.
- Beheersmaatregelen ten behoeve van budgetschrijven (tijdschrijven naar het aantal toegestane uren).

- De tijd- en onkostenverantwoording dienen gelijktijdig te verlopen.
- Vooraf dient duidelijk gedefinieerd te worden op welke directe taken uren geschreven mogen worden.
- De periode van tijdschrijven dient zo kort mogelijk te zijn zodat de uren zo juist mogelijk geboekt worden

12.1 Registratie uren - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

Iedere werknemer voert wekelijks de gewerkte uren in het systeem in. Hierbij zijn de directe uren geregistreerd op de betreffende projecten in de projectadministratie en de indirecte uren op de betreffende activiteit of als afwezig. De afdelingshoofden beoordelen de uren en keuren deze elektronisch goed. De uren worden vervolgens op de betreffende projecten geboekt. Zowel de directe als de indirecte uren dienen als input voor de aanwezigheids-, ziekte- en verlofadministratie

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Overzicht van medewerkers die hun uren niet (tijdig) hebben verantwoord. Met behulp van dit overzicht wordt inzicht verkregen in de tijdigheid van de urenverantwoording;
- Rapportages m.b.t. de projectbewaking. Aan de hand van deze rapportages wordt inzicht verkregen in de juistheid en volledigheid van de verantwoorde directe uren;
- Overzicht declarabel versus niet-declarabel per medewerker;
- Specificatie niet-declarabel per medewerker.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de weekrapporten door de juiste persoon zijn geautoriseerd;
- Overzicht met geboekte directe uren per project of activiteit. Aan de hand van dit overzicht controleren de (project)verantwoordelijken de juistheid van de op de projecten of activiteiten verantwoorde directe uren;
- Overzicht met indirecte uren per persoon. De afdelingshoofden controleren aan de hand van dit overzicht of de indirecte uren terecht zijn verantwoord;
- Schriftelijke vastlegging van alle disputen, inclusief aanleiding en oplossing;
- Normtijden;
- De volledigheid van de verantwoorde uren wordt vastgesteld d.m.v.:
 - Aansluiting van de verantwoorde uren met het aantal contracturen volgens de personeelsadministratie
 - Aansluiting geplande uren met de werkelijk geschreven uren per activiteit/project;
 - Toetsing geschreven uren t.o.v. de productiviteitsnorm;

12.1 Registratie uren - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
12.1.1	Accoord afdelings-hoofden	De door de werknemer ingediende weekrapporten dienen te worden goedgekeurd door de afdelingshoofden of projectmanagers.	<ul style="list-style-type: none"> Weekrapporten 	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsnummer Aantal gewerkte dagen Aantal gewerkte uren Aantal directe uren Aantal indirecte uren Omschrijving/nummer projecten Soort indirecte uren 	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde weekrapporten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 12.1.1 	Ondersteund door systeem
12.1.2	Invoer directe uren op projecten	De directe uren worden op de projecten of activiteiten verantwoord.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde weekrapporten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 12.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde directe uren 	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsnummer Aantal directe uren Omschrijving/nummer projecten 	Ondersteund door systeem
12.1.3	Invoer indirecte uren	De indirecte uren (ziekte, verlof etc) worden verantwoord.	<ul style="list-style-type: none"> Geautoriseerde weekrapporten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 12.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde indirecte uren 	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsnummer Aantal indirecte uren Soort indirecte uren 	Ondersteund door systeem

13. Personeelsadministratie

- **13.1 In- en Uitdienstmutaties**
- **13.2 Aanwezigheid-, ziekte- en verlofadministratie**

13.1 In- en uitdienstmutaties

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 13.1 In- en uitdienstmutaties

Doel:

Het doel van het proces “In- en uitdienst- mutaties ” is het juist en tijdig verwerken van in- en uitdienstmutaties.

Relevantie per typologie:

Het proces “In- en uitdienst- mutaties” is relevant voor alle typologieën waar mutaties in het personeelsbestand worden bijgehouden.

Input / afhankelijkheden:

De input voor het indiensttredingproces bestaat uit het overzicht met te vervullen vacatures. De input voor het uitdiensttredingproces bestaat uit het overzicht met ontslagaanvragen of uitstroom werknemers.

Benodigheden voor succes:

De in -en uitdienstmutaties dienen juist en tijdig verwerkt te worden. Bijvoorbeeld bij uitdiensttreding bestaat namelijk het risico dat er te lang wordt doorbetaald.

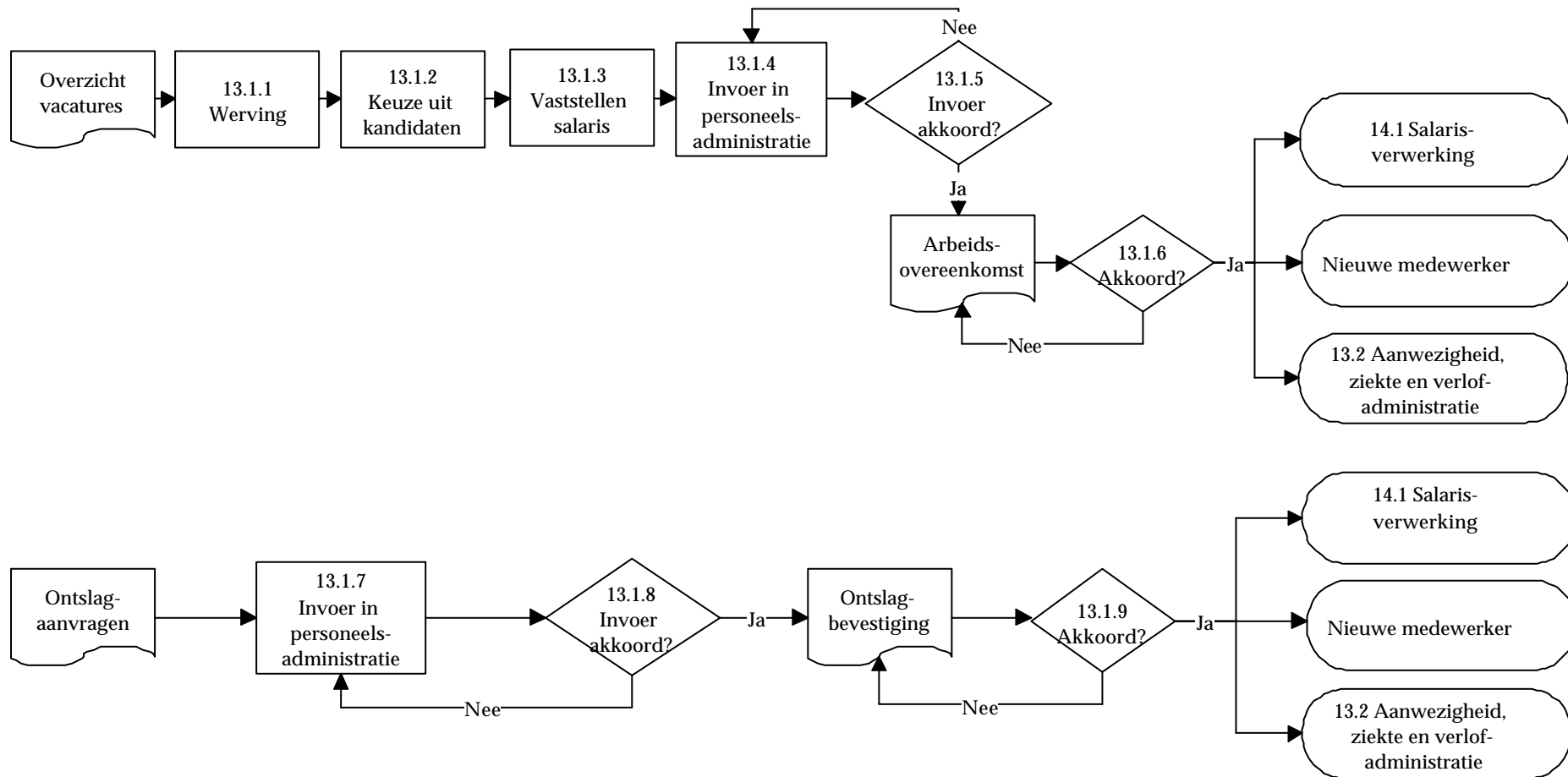
Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

Geen bijzonderheden.

Output:

De output voor het in- en uitdienst proces bestaat uit het versturen van de arbeidsovereenkomst of ontslagbevestiging met finale afrekening naar de medewerker. Tevens dient het in- en indiensttredingproces als input voor de processen salaris-, aanwezigheid-, ziekte- en verlofadministratie.

13.1 In- en uitdienst mutaties



13.1 In- en uitdienstmutaties - Aandachtspunten bij implementatie

- De informatie uit het human resource systeem kan in moderne versies van ERP applicaties gebruikt worden ter ondersteuning van:
 - Salarisadministratie;
 - Inkoop: ten behoeve van de goedkeuringshiërarchie;
 - Urenadministratie;
 - Projecten: bijvoorbeeld het bemannen van projecten op basis van competenties en vaardigheden;
 - Debiteuren: indien men de onkosten vanuit het systeem wenst te betalen in plaats van middels een extern salarisadministratiesysteem;
 - Materiële vaste activa: bijvoorbeeld voor het beheer van laptops, mobiele telefoons, en dergelijke;
 - Verkopen: bijvoorbeeld contactpersonen bij de verschillende klanten van de organisatie.
- Stel een “positie-plan” op, waar in staat in welk departement welke functies voorkomen. Op basis hiervan kan een positie-hierarchie gemaakt worden (organigram). ERP applicaties kunnen deze informatie gebruiken om bijvoorbeeld een overzicht van vacatures te maken.
- Het vaststellen van het salaris in ERP applicaties gebeurt in het algemeen aan de hand van functie of positie van de betreffende persoon. Men kan dit op drie manieren instellen:
 - Bandbreedtes per functiegroep (wordt het meeste gebruikt);
 - Vast salaris instellen;
 - Open (zelf per geval vaststellen).
- Mogelijkheden binnen HR in ERP applicaties zijn o.a. ;
 - Onderbrengen van de personeels- en salarisadministratie;
 - Onderbrengen van alle wervingsactiviteiten;
 - Registreren van gewerkte uren;
 - Toekennen van bonussen (incentive wages);
 - Reiskosten;
 - Training en evenementenbeheer.

- Besteed terdege aandacht bij het uitbesteden van de salarisadministratie aan het opzetten van een interface voor het verkrijgen van de benodigde salaris-gegevens. In de praktijk blijkt een blijvende scheiding tussen de personeels-informatie enerzijds en de salarisinformatie anderzijds het beste te werken.
- Normaliter kan in een ERP applicatie het aantal te werken uren per werknemer ingesteld worden. Het werkelijk bijhouden daarvan gebeurt in de urenadministratie. Let hierbij op de interface tussen de urenadministratie en de personeelsmodule van de applicatie. Dit kan ofwel handmatig danwel automatisch gebeuren.
- Houd bij het inhuren van tijdelijke krachten in het oog dat de personeelsnummering niet vervuild wordt. Dat wil zeggen, gebruik voor tijdelijke krachten geen automatische nummering in de ERP applicatie.
- ERP applicaties zijn vaak ingesteld op arbo- en andere wetgeving door de mogelijkheid om standaardrapporten aan te maken, bijvoorbeeld met betrekking tot het percentage vrouwen binnen de organisatie. Voor sommige andere rapporten is soms maatwerk nodig.
- Met als uitgangspunt de visie van uw organisatie kan het mogelijk zijn dat u functionaliteiten wenst op de volgende gebieden. U dient hier rekening mee te houden bij de selectie van een ERP applicatie:
 - Carrièremanagement;
 - Werving en selectie;
- Conversie van oude HR-systemen – ook wel ‘legacy systems’ genoemd – naar integratie in een ERP applicatie is tijdrovend.
- Het onderbrengen van vaardigheden en competenties van werknemers in een ERP applicatie maakt een organisatiebrede visie noodzakelijk. Dat wil zeggen dat men, indien men vaardigheden en competenties vast wenst te leggen in een ERP applicatie, dit moet voortkomen uit de wens om zich op organisatieniveau te richten op de ontwikkeling van bepaalde vaardigheden en competenties, bijvoorbeeld op financieel of informatietechnologisch gebied. Tegelijkertijd ontstaat er bij alle personeelswerkers inzicht in de capaciteiten van medewerkers van (andere afdelingen).

- Het koppelen van personeel aan organisatorische eenheden binnen de ERP applicatie is een lastig probleem, omdat ook de functies beschreven dienen te zijn. Onderhoud en beheer hiervan is omvangrijk bij meer dan circa 250 medewerkers. Normaliter dient men voor elk personeelslid een functieprofiel aan te maken, waardoor het onderhouden en beheren van dit bestand veel manuren vergt. Men moet zich dus afvragen hoe relevant het inbrengen van de volledige personeelsstructuur in de ERP applicatie is voor de ondersteuning van het primair proces.



13.1 In- en uitdienstmutaties - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

In dienst: Naar aanleiding van het overzicht vacatures start de afdeling personeelszaken (PZ) de wervingsprocedure. Het hoofd PZ en het desbetreffende afdelingshoofd maken een keuze uit de beschikbare kandidaten en stellen het salaris vast. Vervolgens voert de afdeling PZ de NAW-gegevens, het bankrekeningnummer, aanvangsdatum dienstverband en het vastgestelde salaris in de personeelsadministratie in. Het hoofd PZ controleert de invoer en fiatteert elektronisch. Hierna wordt de arbeidsovereenkomst opgesteld, die door het hoofd PZ wordt gecontroleerd en getekend. Vervolgens wordt de arbeidsovereenkomst naar de nieuwe werknemer verzonden. Tevens dient de invoer in de personeelsadministratie als input voor de processen salaris- en urenadministratie.

Uit dienst: Het personeelslid of de werkgever dient een ontslagaanvraag in bij PZ. PZ voert de ontslagaanvraag vervolgens in de personeelsadministratie in (o.a. de ontslagdatum). Het hoofd PZ controleert de invoer en fiatteert elektronisch. Hierna wordt de ontslagbevestiging opgesteld, die door het hoofd PZ wordt gecontroleerd en getekend. Vervolgens wordt de ontslagbevestiging naar de werknemer verzonden. Tevens dient de invoer in de personeelsadministratie als input voor de processen salaris-, aanwezigheid-, ziekte- en verlofadministratie.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over het aantal en de omvang van correctie- betalingen aan personeel. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid en de tijdigheid van de verwerking van in- en uitdienstmutaties;
- Informatie over data waarop werknemers in- en uitdienst zijn getreden en de bijbehorende data waarop deze mutaties in het salarissysteem verwerkt zijn. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid en de tijdigheid van de verwerking van in- en uitdienstmutaties;
- Informatie over het personeelsverloop en de redenen van ontslag.

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de arbeidsovereenkomsten door de juiste persoon zijn geautoriseerd.
- Ten behoeve van de controle op de juistheid en tijdigheid van de ingevoerde in- en uitdienstmutaties is de volgende informatie benodigd:
 - Arbeidsovereenkomst. Hierin staan o.a. het vastgestelde salaris, aanvangsdatum dienstverband, NAW-gegevens medewerker en het bankrekeningnummer vermeld. Deze gegevens worden afgestemd met de ingevoerde in- en uitdienstmutaties.
 - Ontslagaanvraag. Hierop staan o.a. de NAW-gegevens medewerker en de einddatum dienstverband vermeld. Deze gegevens worden afgestemd met de ingevoerde in- en uitdienstmutaties.

13.1 In- en uitdienstmutaties - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
13.1.1	Werving	De wervingsprocedure wordt gestart naar aanleiding van het overzicht vacatures.	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht vacatures 	<ul style="list-style-type: none"> Functie-omschrijving Leeftijd Opleiding Ervaring 	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht beschikbare kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens kandidaten Leeftijd Ervaring Opleiding 	Handmatig
13.1.2	Keuze uit kandidaten	Uit de beschikbare kandidaten wordt een keuze gemaakt.	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht beschikbare kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Formulier nieuwe medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens nieuwe medewerker Leeftijd Ervaring Opleiding Aanvangsdatum dienstverband Duur dienstverband Bankrekening-nummer 	Handmatig aan de hand van rapportage
13.1.3	Vaststellen salaris	Vervolgens wordt het salaris vastgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> Formulier nieuwe medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.2 	<ul style="list-style-type: none"> Definitief formulier nieuwe medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens nieuwe medewerker Leeftijd Ervaring Opleiding Aanvangsdatum dienstverband Duur dienstverband Bankrekening-nummer Vastgesteld salaris 	Handmatig
13.1.4	Invoer in personeelsadministratie	De gegevens van de nieuwe medewerkers worden in de personeelsadministratie ingevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> Formulier nieuwe medewerker (zie ook 2.1 wijziging stamgegevens) 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde gegevens 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.3 	Ondersteund door het systeem
13.1.5	Invoer accoord?	De ingevoerde gegevens worden gecontroleerd en goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde gegevens 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde invoer 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.3 	Ondersteund door het systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
13.1.6	Accoord?	De arbeidsovereenkomst dient te worden opgesteld en te worden geautoriseerd.	<ul style="list-style-type: none"> Definitief formulier nieuwe medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.1.3 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsovereenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens nieuwe medewerker Leeftijd Aanvangsdatum dienstverband Duur dienstverband Vastgesteld salaris 	Handmatig aan de hand van rapportage
13.1.7	Invoer in personeelsadministratie	De ontslagaanvraag wordt in de personeelsadministratie ingevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> Ontslagaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens medewerker Einddatum dienstverband Reden ontslag 	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde ontslagaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 13.1.7 	Ondersteund door het systeem
13.1.8	Invoer accoord	De ingevoerde gegevens worden gecontroleerd en goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde ontslagaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 13.1.7 	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde invoer 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 13.1.7 	Ondersteund door het systeem
13.1.9	Accoord?	De ontslagbevestiging dient te worden opgesteld en te worden ingevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> Gecontroleerde invoer 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal vereiste Data-elementen Input stap 13.1.7 	<ul style="list-style-type: none"> Ontslagbevestiging 	<ul style="list-style-type: none"> NAW-gegevens medewerker Einddatum dienstverband 	Ondersteund door het systeem

13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie

Doel:

Het doel van het proces "Aanwezigheid, ziekte en verlof" is het juist, volledig en tijdig registreren van aanwezigheid, ziekte en verlof.

Relevantie per typologie:

Het proces "Aanwezigheid, ziekte en verlof" is relevant voor alle typologieën.

Benodigheden voor succes:

De wekrapporten dienen tijdig en volledig te worden ingeleverd, zodat deze tijdig afgestemd kunnen worden met de personeelsadministratie en de aanwezigheidsregistraties van de afdelingshoofden.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

Geen bijzonderheden.

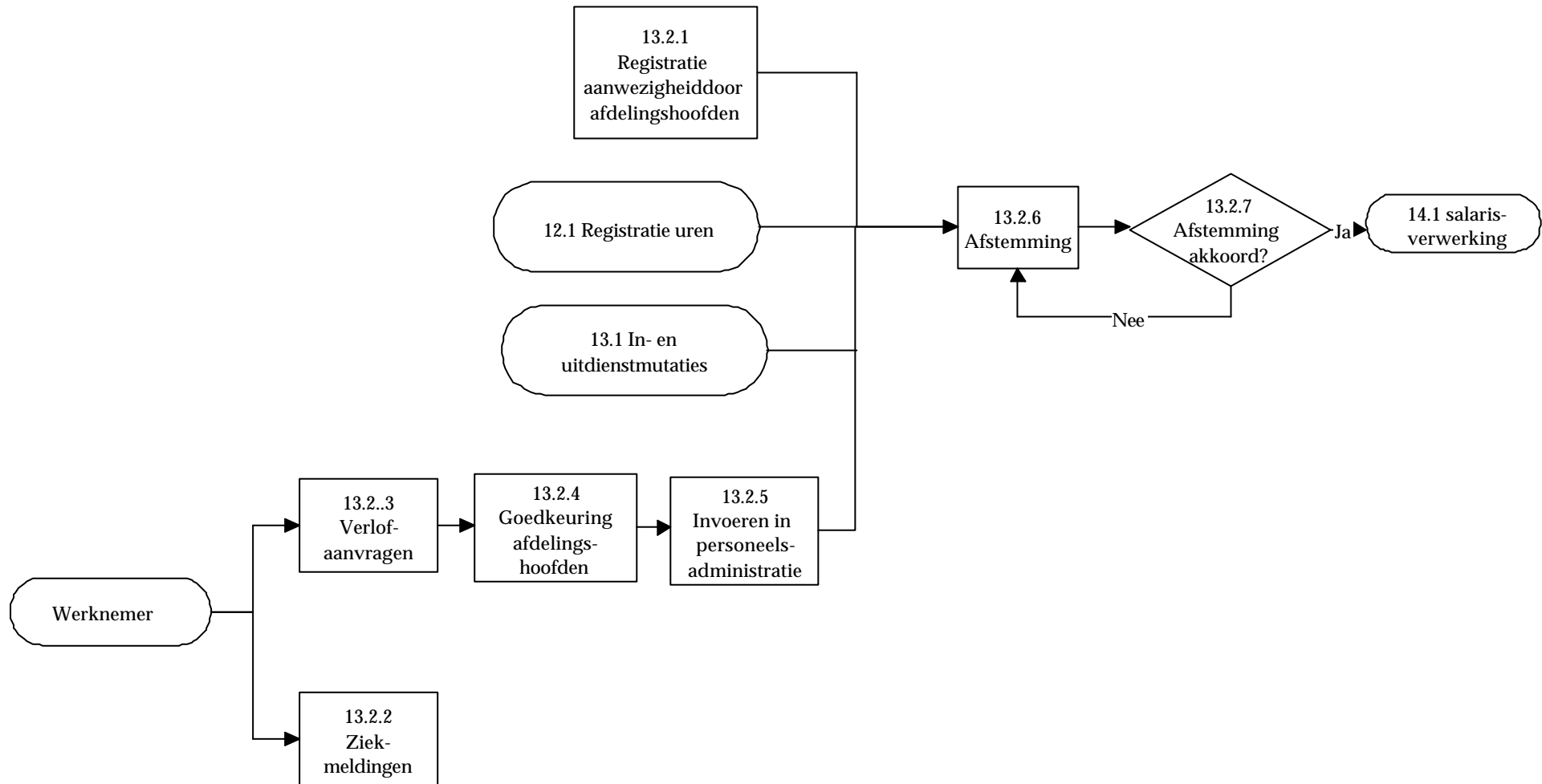
Input / Afhankelijkheden:

De input van het proces registratie uren bestaat uit de aanwezigheidsregistratie door de afdelingshoofden, de registratie uren, de in- en uitdienstmutaties, de verlofaanvragen en de ziekmeldingen.

Output:

De output van het proces registratie uren bestaat uit de geautoriseerde urenregistratie welke als input dient voor de salarisverwerking.

13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie



13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie - Aandachtspunten bij implementatie

- De ziekmeldingen moeten geregistreerd worden. Hierbij moet aandacht besteed worden aan de registratiemogelijkheden en of arbo conforme rapportages opgevraagd kunnen worden.

13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

De afdelingshoofden registreren de aanwezigheid van de werknemers. In de hoofdadministratie "Uren" heeft iedere werknemer wekelijks zijn uren ingevoerd in het systeem. Hierbij zijn de directe uren geregistreerd op de betreffende projecten in de projectadministratie of de betreffende activiteit.

Daarnaast staat in de personeelsadministratie het aantal contracturen per werknemer vermeld. Iedere week stemt het systeem de aanwezige tijd plus het aantal geoorloofd afwezige uren (vakantie en ziekte) af met het aantal contracturen. Tevens stemt het systeem het totaal aantal contracturen af met het aantal directe uren plus indirecte uren. Wanneer de afstemming accoord is dienen de uren als input voor de salarisverwerking.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over het aantal te laat ingeleverde weekrapporten. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de tijdigheid van de registratie van aanwezigheid, ziekte en verlof;
- Informatie over de aanwezigheid, het ziekteverzuim en het aantal verlofdagen per medewerker;
- Informatie over het aantal directe en indirecte uren per periode per medewerker.
- Jobtime = shoptime analyse

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de verlofaanvragen en de afstemming door de juiste persoon zijn geautoriseerd.
- Ten behoeve van de controle op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de ingevoerde in- en uitdienstmutaties is de volgende informatie benodigd:
 - de aanwezigheidsregistratie van de afdelingshoofden (data en uren aan- en afwezig);
 - de ziekmeldingen (ziektedagen);
 - de verlofaanvragen (verlofuren);
 - de personeelsadministratie (contracturen);

13.2 Aanwezigheid, ziekte en verlofadministratie - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
13.2.1	Registratie aanwezigheid door afdelingshoofden	De afdelingshoofden registreren de aanwezigheid van de werknemers.	Observaties	-	<ul style="list-style-type: none"> Registratie aanwezigheid 	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsnummer Data en uren aan- en afwezig 	Ondersteund door het systeem
13.2.2	Ziekmeldingen	In geval van ziekte dient de werknemer zich ziek te melden.	Telefonische ziekmeldingen	-	<ul style="list-style-type: none"> Ziekmelding 	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsnummer Datum eerste ziekte-dag NAW-gegevens medewerker 	Handmatig
13.2.3	Verlofdagen	Wanneer een werknemer verlofdagen wenst op te nemen dient hij een verlofaanvraag in te dienen.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Verlofaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsnummer Data en uren verlof NAW-gegevens medewerker 	Handmatig
13.2.4	Goedkeuring afdelingshoofden	De verlofaanvragen dienen te worden goedgekeurd door de afdelingshoofden.	<ul style="list-style-type: none"> Verlofaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.3 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde verlofaanvragen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.3 	Handmatig
13.2.5	Invoeren in personeelsadministratie	De verlofdagen worden in de personeelsadministratie ingevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde verlofaanvragen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.3 	<ul style="list-style-type: none"> Ingevoerde verlofaanvragen 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.3 	Ondersteund door het systeem
13.2.6	Afstemming	De aanwezige tijd plus het aantal geoorloofd afwezige uren (vakantie en ziekte) wordt wekelijks afgestemd met het aantal contracturen. Tevens wordt het totaal contracturen afgestemd met het aantal directe plus indirecte uren.	<ul style="list-style-type: none"> Registratie aanwezigheid Ziekmelding Ingevoerde verlofaanvragen Personeelsadministratie Urenregistratie werknemer 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.1 Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.2 Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 13.2.3 Personeelsnummer contracturen Personeelsnummer Aantal directe uren Aantal indirecte uren 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 13.2.6 	Ondersteund door het systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
13.2.7	Afstemming accoord?	De afstemming dient te worden goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 13.2.6 	<ul style="list-style-type: none"> Goedgekeurde afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 13.2.6 	Ondersteund door het systeem

14. Salarisadministratie

- 14.1 Salarisverwerking

14.1 Salarisverwerking

- Aandachtspunten bij implementatie
- Ordelijk beheer; benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie
- Uitwerking per processtap

Proces: 14.1 Salarisverwerking

Doel:

Het doel van het proces "Salarisverwerking" is het juist en tijdig verwerken van de salarissen.

Relevantie per typologie:

Het proces "Salarisverwerking" is relevant voor alle typologieën

Benodigheden voor succes:

Er dient een goede functiescheiding aanwezig te zijn tussen de salarisadministratie en de personeelsadministratie.

Verschillen verplichtingen/kas stelsel:

Geen bijzonderheden.

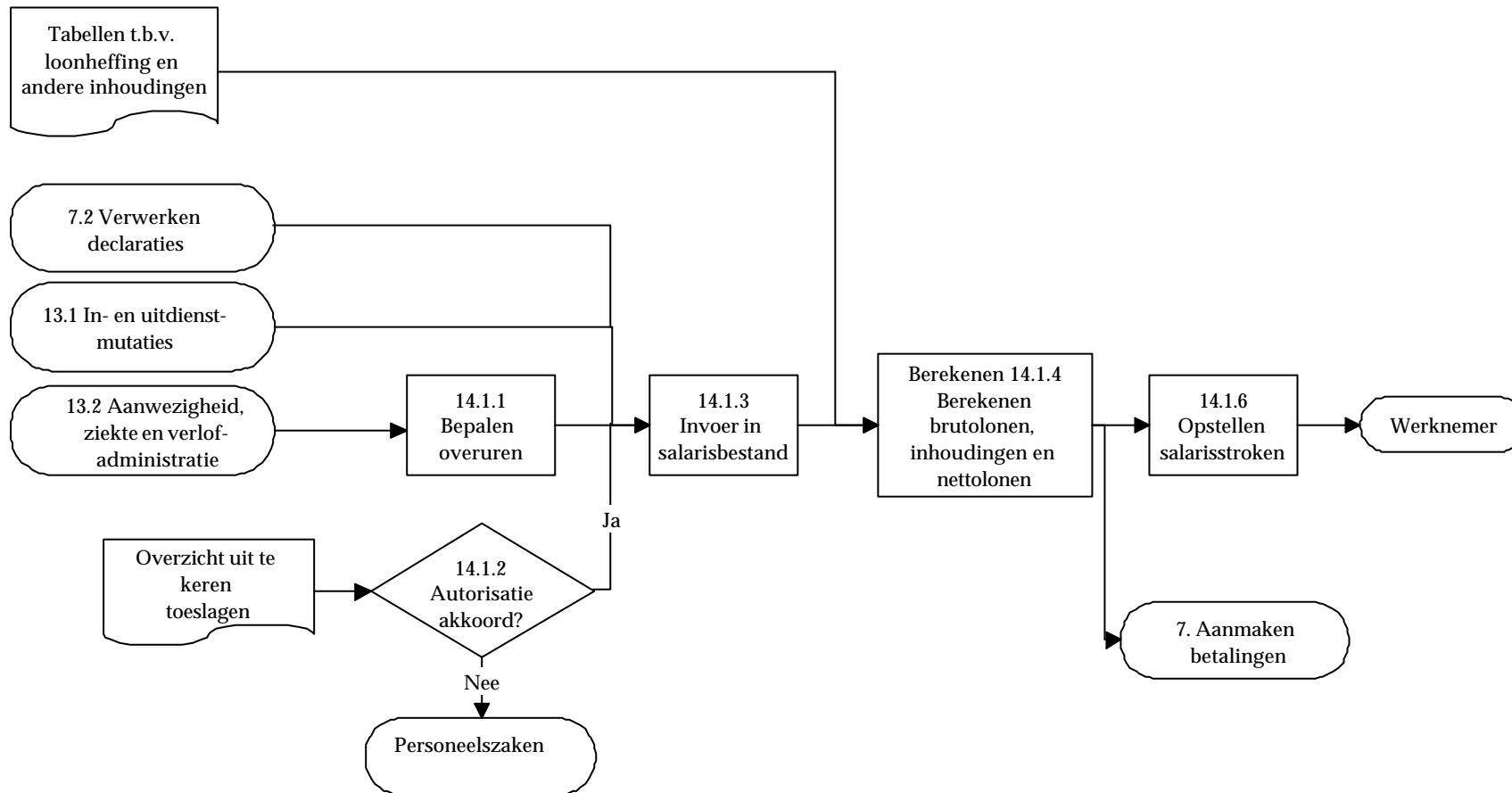
Input / Afhankelijkheden:

De input van de salarisadministratie bestaat uit de processen "in- en uitdienstmutaties", "aanwezigheid, ziekte- en verlofadministratie" en salarisverwerking. Tevens dienen als input de tabellen t.b.v. de loonheffing en andere inhoudingen en het overzicht "uit te keren toeslagen".

Output:

De output van de salarisadministratie bestaat uit de loonstroken, die naar de werknemers worden verzonden en de berekende salarissen, die als input voor de crediteurenadministratie dienen.

14.1 Salarisverwerking



14.1 Salarisverwerking - Aandachtspunten bij implementatie

- Houd bij het opstellen van de salarisverwerking rekening met de keuze of onkostenvergoedingen via de salarisadministratie geboekt worden danwel via de debiteurenadministratie.
- Indien het personeel toegestaan is overuren te schrijven wordt dit normaliter verwerkt in de urenadministratie. Belangrijk is hierbij de koppeling met de salarisverwerking. Denk na over autorisatie van door medewerkers ingevoerde uren (goedkeuren van gedeclareerde overuren)

- Het is eenvoudiger interfaces te bouwen naar externe salarisadministraties dan andersom. In dat geval is een goede interface nodig om de juiste gegevens terug naar de ERP applicatie te sturen vanuit de externe salarisadministratie, omdat deze gegevens nodig zijn voor het grootboek.
- Het berekenen van bruto-lonen, inhoudingen en netto-lonen binnen ERP applicaties is vaak lastig. Met name het onderhouden van tabellen met de benodigde belastingpercentages en dergelijke vergt veel tijd, aangezien deze aan verandering van wetgeving onderhevig zijn. Let daarom op of de ERP applicatie op dit vlak onderhoudsvriendelijk is.

14.1 Salarisverwerking - Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie vanuit een oogpunt van ordelijk financieel beheer

Beschrijving:

De in- en uitdienstmutaties, overuren en de geautoriseerde toeslagen worden verwerkt in het salarisbestand. Aan de hand van de tabellen t.b.v. de loonheffing en andere inhoudingen worden de brutolonen, inhoudingen en nettolonen berekend per werknemer en de salarisstroken opgesteld (salarisrun). Vervolgens stuurt de salarisadministratie de salarisstroken naar de werknemers. De nettolonen dienen als input voor de crediteurenadministratie t.b.v. de uitbetaling van de salarissen.

Benodigde stuur- en verantwoordingsinformatie:

- Informatie over het aantal en de omvang van correctie-betalingen aan personeel. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in de juistheid en de tijdigheid van de verwerking van salarissen;
- Informatie over het aantal overuren per medewerker;
- Informatie over de uitgekeerde toeslagen;

Benodigde beheersingsinformatie:

- Autorisatietabel. Aan de hand van deze tabel kan worden vastgesteld of de toeslagen en de verzamelloonstaat door de juiste persoon zijn geautoriseerd.
- Ten behoeve van de controle op de juistheid en tijdigheid van de salarisverwerking is de volgende informatie benodigd:
 - Verzamelloonstaat;
 - Tabellen t.b.v. de loonheffing en andere inhoudingen;
 - In- en uitdienstmutaties;
 - Overzicht overuren;
 - Overzicht uit te keren toeslagen;

14.1 Salarisverwerking - Uitwerking per processtap

In de onderstaande tabel worden de in- en output variabelen per processtap nader beschreven. Daarnaast wordt in de laatste kolom aangegeven op welke wijze de desbetreffende processtap ondersteund dient te worden.

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
14.1.1	Bepalen overuren	Aan de hand van de registratie verlof, ziekte en aanwezigheid wordt het aantal overuren berekend.	<ul style="list-style-type: none"> • Registratie ziekte, verlof en aanwezigheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsnummer • Data en uren aanwezigheid • Data en uren ziekte • Data en uren verlof 	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht overuren 	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsnummer • Aantal overuren • Data overuren 	Ondersteund door het systeem
14.1.2	Autorisatie accoord?	Het overzicht uit te keren toeslagen dient te worden beoordeeld en goedgekeurd.	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht uit te keren toeslagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsnummer • Omschrijving toeslagen • Bedragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Goedgekeurd overzicht uit te keren toeslagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsnummer • Omschrijving toeslagen • Bedragen 	Handmatig aan de hand van rapportage
14.1.3	Invoer in salarisbestand	De in- en uitdienstmutaties, overuren en de geautoriseerde toeslagen worden verwerkt in het salarisbestand.	<ul style="list-style-type: none"> • Overzicht overuren • Overzicht uit te keren toeslagen • Ingevoerde gegevens (indienst) • Ingevoerde ontslag aanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Output stap 14.1.1 • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.2 • Minimaal Vereiste Data-elementen Input Stap 13.1.3 • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 13.1.7 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingevoerde in- en uitdienstmutaties, overuren en de geautoriseerde toeslagen worden verwerkt in het salarisbestand. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.3 	Ondersteund door het systeem

Stap nr.	Naam	Beschrijving	Input	Minimaal Vereiste Data-elementen Input	Output	Minimaal Vereiste Data-elementen Output	Type
14.1.4	Berekenen brutolonen, inhoudingen en nettolonen	Aan de hand van de tabellen en het salarisbestand worden de brutolonen, inhoudingen, en nettolonen berekend per werknemer.	<ul style="list-style-type: none"> • Tabellen t.b.v. de loonheffing en andere inhoudingen • Salarisbestand 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentages loonheffing en overige inhoudingen • NAW-gegevens medewerker • Personeelsnummer • Salaris • Periode • Omschrijving toeslagen • Bedragen toeslagen • Aantal en bedrag overuren • Aantal verlofdagen • Aantal ziekte-dagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelloonstaat met brutolonen, inhoudingen en nettolonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.4 	Ondersteund door het systeem
14.1.5	Verzamelloonstaat a-coörd?	De verzamelloonstaat dient te worden geautoriseerd	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelloonstaat met brutolonen, inhoudingen en nettolonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Goedgekeurde verzamelloonstaat met brutolonen, inhoudingen en nettolonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.4 	Handmatig aan de hand van rapportage
14.1.6	Opstellen salarisstroken	De salarisstroken worden opgesteld en naar de werknemer verzonden.	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelloonstaat met brutolonen, inhoudingen en nettolonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.4 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarisstroken 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal Vereiste Data-elementen Input stap 14.1.4 	Ondersteund door het systeem

