

DIGITALE FACTUUR VERWERKING

Waarom overstappen op het digitaal verwerken van inkoop facturen

Rene Struys

Studentnummer 99004737

's-Gravenhage

Maart 2009

Voorwoord

Dit rapport heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht, ter afronding van mijn studie bedrijfseconomie deeltijd aan de Haagse Hogeschool.

Bij mijn werkgever, BAM Wegen West, zijn we ongeveer een jaar geleden gestart met het implementeren van een systeem waarmee inkoopfacturen digitaal verwerkt kunnen worden. De ervaringen die ik in deze periode heb opgedaan, hebben dan ook als basis gediend voor dit rapport.

Ten slotte wil ik vermelden dat dit rapport tot stand is gekomen dankzij de suggesties en opbouwende kritieken van zowel mijn partner, mijn manager bij BAM Wegen West en drs. R.J.A. Janssen.

's-Gravenhage, maart 2009

Inhoud

SAMENVATTING	4
VERKLARENDE WOORDENLIJST	6
1. INLEIDING	7
2. HUIDIGE SITUATIE	9
2.1 Algemene beschrijving organisatie.....	9
2.2 Specifieke beschrijving organisatie	9
2.3 Beschrijving huidig primair proces	10
2.4 Huidige werkwijze.....	12
2.5 Knelpunten huidige werkwijze	16
3. DIGITAAL (INKOOP)FACTUUR VERWERKINGSSYSTEEM	17
3.1 Werking	17
3.2 Waarom overstappen op digitale factuurverwerking.....	21
3.3 Aandachtspunten bij implementatie.....	24
4. GEWENSTE SITUATIE	26
5. CONCLUSIE	30
LITERATUURLIJST.....	31
BIJLAGE(N).....	32

Samenvatting

In deze scriptie is de werking van digitale factuurverwerking beschreven, evenals de te behalen voordelen die deze nieuwe werkwijze biedt. Binnen bijna iedere organisatie zal de implementatie en de daaraan gekoppelde nieuwe werkwijze leiden tot een aantal algemene voordelen. Denk hierbij aan uniformiteit inkoopproces organisatiebreed, snellere doorstroom van inkoopfacturen en een beter inzicht in de processtatus lopende de afwikkeling van inkoopfacturen. De meer bedrijfsgebonden voordelen zijn pas na een zorgvuldige analyse van het huidige proces en formulering van het gewenste proces te bepalen. Zo zijn de volgende punten nauwgezet geanalyseerd:

- ✓ De huidige workflow van een inkoopfactuur.
- ✓ De knelpunten die hierbij naar boven komen.
- ✓ De werking en mogelijkheden van digitale factuurverwerking.
- ✓ De gewenste werkwijze.

Binnen de meeste organisaties zal een beschrijving van de huidige werkwijze bekend zijn. Het kan zijn dat deze op papier staat of in de vorm van andere representatieve informatie. Een van de ervaringen bij het opstellen van een workflow is dit nooit alleen te doen, maar te zorgen voor feedback van medewerkers die dagelijks facturen verwerken.

Mogelijke knelpunten zullen per organisatie variëren. Binnen BAM Wegen West wordt de doorlooptijd van een factuur als grootste knelpunt gezien, dus vanaf het moment van binnenkomst tot aan accordering door bedrijfsleider of controller.

De werking van een digitaal factuur verwerkingssysteem is in een aantal stappen te verdelen. Zo wordt de factuur direct bij binnenkomst gescand en herkent. Vanaf dat moment zal de factuur worden afgehandeld in een digitale omgeving.

Een zorgvuldige analyse van de bovenstaande punten alleen is nog geen garantie voor succes. Het geslaagd implementeren van een digitaal factuur verwerkingssysteem (en in mijn ogen ieder ander systeem) valt of staat met de bereidwilligheid van het personeel en het management om het systeem daadwerkelijk te gebruiken. Een betrokken topmanagement en draagvlak onder het personeel zijn van essentieel belang voor het doen slagen van een dergelijk traject. Het management zal duidelijkheid moeten creëren over het hoe en het waarom dit traject wordt ingezet. Het management moet ook luisteren naar signalen vanuit de organisatie gedurende de implementatie. Draagvlak onder het personeel wordt niet alleen gecreëerd door de dagelijkse gebruikers van het nieuwe pakket te overtuigen van de noodzaak. In veel organisaties komen medewerkers voor die een sterke invloed hebben op hun collega's, als deze medewerkers te overtuigen zijn van de noodzaak zal hun invloed een positieve uitwerking hebben op de rest van de organisatie.

Voordat dat deze trajecten geïnitieerd gaan worden en achteraf blijkt dat de lasten niet in verhouding staan tot de baten, moet er rekening gehouden worden met de volgende kosten schatting:

- ✓ Aanschaffkosten variëren van 50k tot 100k. Deze kosten bestaan uit de aanschaf van de software en bijkomende hardware, opleiding en overige implementatie kosten.
- ✓ Jaarlijkse kosten variëren van 5k tot 20k. Deze kosten bestaan voornamelijk uit licenties, servicecontracten en overig onderhoud.

Wat levert een dergelijke investering nu eigenlijk op? In het begin van de samenvatting zijn al een aantal kwantitatieve algemene voordelen benoemd die binnen bijna iedere organisatie gerealiseerd kunnen worden. Om een beeld te geven van hoe de terugverdientijd zich houdt tot investering volgen hier enkele belangrijke kwalitatieve voordelen:

- ✓ Up-to-date inzicht in de cashflow, hier kan geen kwantitatieve norm aan gehangen worden, maar hier gaat het om het zicht op de dagelijks benodigde liquide middelen.
- ✓ Papier besparing, door het digitaliseren van het proces wordt er aanzienlijk bespaard op kopieerkosten, alleen voor de afdrukkosten op de financiële administratie kan een besparing worden gerealiseerd van € 2.500,- tot € 3.000,- per jaar. Over de gehele organisatie genomen kan de totale besparing een veelvoud worden.
- ✓ Door het verlagen van de administratieve last op de financiële administratie, kan er een besparing gerealiseerd worden van 1.5 fte. Uitgaande van een modaal inkomen van € 31.930,- kan de volgende besparing worden behaald € 72.000,- per jaar.
- ✓ De besparing van fte'ers op de financiële administratie kan ook gebruikt worden voor omscholing van deze personeelsleden, zodat zij op andere plaatsen binnen de organisatie kunnen bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

Verklarende woordenlijst

Document managementsysteem, een database waarin documenten worden opgeslagen en op te zoeken zijn aan de hand van indexen, ter bevordering van de beheersing van de documentenstroom binnen een organisatie.

Publiekprivate samenwerking, een vorm van samenwerking tussen de overheid en één of meer ondernemingen, waarbij door de overheid wordt gestuurd op het gewenste einddoel en niet op de wijze waarop dit einddoel wordt gerealiseerd binnen vooraf vastgestelde grenzen.

Koninklijke BAM groep n.v., Bataafse Aanneming Mij van bouw- en Betonwerken opgericht in 1869.

Bedrijfsorganisatie, een samenwerking tussen verschillende mensen, met verschillende kwaliteiten en belangen t.b.v. het realiseren van de bedrijfsdoelen.

Inschrijfbegroting, Een vertaling van de verkoopprijs richting en ter beoordeling van de opdrachtgever in hoeveelheden, prijzen en uit te voeren activiteiten.

Werkbegroting, een onderverdeling van de inschrijfbegroting na aanname in beheersbare stukken t.b.v. besturing en beheersing tijdens de uitvoeringsfase.

Onderaanneming, inhuren van personeel bij derden voor het uitvoeren van werkzaamheden onder het gezag van BAM.

Administratieve organisatie, hoe functioneert de organisatie en hoe worden binnen deze organisatie de interne beheersingsmaatregelen gewaarborgd.

Projecten, binnen deze scriptie wordt onder projecten het gebied waar de werkzaamheden worden uitgevoerd verstaan.

Activiteiten, verschillende soorten werkzaamheden die zijn uitgevoerd binnen een project

Kasstroom (Cashflow), is het verschil tussen kosten en opbrengst aan de ene kant en uitgaven en inkomsten aan de ander kant. Het eerste paar geeft een indicatie over de winst. Het tweede paar geeft aan wat de organisatie in of uit gaat.

Voortgangsbewaking, het geheel van maatregelen om tijdens een proces de mogelijkheid te behouden tot bijsturing.

Budgethouders, binnen BAM is een budgethouder een persoon die verantwoordelijk is voor de (financiële) resultaten van een afdeling of project.

Procescontrole, het met regelmaat controleren van regelingen en normen binnen een proces.

Kwantitatief, het uitdrukken van een doel in een bepaalde hoedanigheid, zonder getallen te gebruiken.

Kwalitatief, het uitdrukken van een doel in getallen.

Functioneel rapport, een vooraf vastgelegde werking van het te ontwerpen systeem, opstelt door de programmeur na gesprekken met de opdrachtgever.

1. Inleiding

De wijze van, en mogelijkheden tot elektronische documentatie zijn tot op de dag van vandaag groeiende. De manier waarop mensen met elkaar communiceren is de afgelopen decennia drastisch veranderd, van vaste naar mobiele telefonie, van brief naar mail, tot aan mobiel internet. Ook binnen organisaties is dit steeds meer het geval. Waar men “vroeger” ordners vol had met documentatie over klanten, projecten, leveranciers, etc., heeft men nu servers vol met data gesplitst in afdeling, project, klant, etc. het zogenoemde document management system.

Een (volgende) stap in dit proces wat zich binnen organisaties afspeelt, is het verwerken van inkoopfacturen op een digitale manier. Binnen het bedrijf dat voor deze scriptie is onderzocht, is ervoor gekozen om een pakket aan te schaffen dat het mogelijk maakt om een factuur bij binnenkomst te digitaliseren en deze in een digitale workflow te brengen en af te handelen. Onder workflow wordt in dit rapport verstaan het registreren, coderen, accorderen van een inkoopfactuur door diverse medewerkers binnen de organisatie.

Om deze stap zo soepel mogelijk te laten verlopen zullen er een aantal zaken in kaart gebracht en geanalyseerd moeten worden, zoals de huidige werkwijze, gewenste werkwijze, voordelen en ook nadelen in de gewenste situatie t.o.v. de huidige werkwijze.

Doel- en probleemstelling

In deze paragraaf worden de doel- en probleemstelling geformuleerd. Daarnaast zullen ook de grenzen waaraan de doel- en probleemstelling moeten voldoen worden aangegeven.

Doelstelling

Het schrijven van een rapport waarin richtlijnen zijn opgenomen die de effectiviteit en efficiency van de interne organisatie d.m.v. implementatie van een nieuwe applicatie (in dit geval een digitaal factuur verwerkingssysteem) kunnen verbeteren.

Probleemstelling

Hoe kan een digitaal factuur verwerkingssysteem de “problemen” rond het tijdig en efficiënt verwerken van inkoopfacturen verminderen?

Door de geformuleerde probleemstelling wordt er een beeld verkregen over de volgende punten:

- ✓ De huidige workflow van een inkoopfactuur.
- ✓ De mogelijke knelpunten binnen de interne organisatie.
- ✓ De mogelijkheden van een digitaal factuur verwerkingssysteem.

Op basis van bovengenoemde punten zijn de volgende subvragen gesteld om de probleemstelling te kunnen beantwoorden:

- ✓ Welke knelpunten komen er in de huidige workflow naar boven?
- ✓ Hoe ondervangt een digitaal factuur verwerkingssysteem deze knelpunten?

Om de probleemstelling van een duidelijk antwoord te kunnen voorzien zal het rapport op de volgende wijze worden opgebouwd. In hoofdstuk 2 zal de achtergrond van de organisatie zowel algemeen als specifiek worden beschreven. Ook de huidige workflow van een inkoopfactuur inclusief alle bijkomende knelpunten komen hierin aanbod. In hoofdstuk 3 zullen de werking, mogelijkheden en aandachtspunten bij implementatie worden beschreven. Hoofdstuk 4 laat zien hoe een “ideale” situatie er uit ziet binnen BAM Wegen Regio West indien de knelpunten uit de vorige hoofdstukken worden ondervangen. Hoofdstuk 5 zal bestaan uit conclusies en aanbevelingen.

In dit rapport worden de technische mogelijkheden van zowel het digitaal factuur verwerkingssysteem als de technische aspecten waaraan de hard- en software binnen de organisatie moet voldoen buiten beschouwing gelaten.

2. Huidige situatie

2.1 Algemene beschrijving organisatie

Koninklijke BAM Groep NV

De Koninklijke BAM Groep NV initieert, ontwikkelt, bouwt en onderhoudt projecten op het gebied van wonen, werken, transport en recreatie. Koninklijke BAM is onderverdeeld in werkmaatschappijen die actief zijn in sectoren bouw, vastgoed, infrastructuur, installatietechniek, consultancy en engineering. Ook wordt er steeds meer ervaring opgedaan met financiering en exploitatie van projecten die in publiekprivate samenwerking tot stand komen. Publiekprivate samenwerking is een samenwerkingsvorm tussen de Overheid een of meer ondernemingen, waarbij de Overheid niet stuurt op de inhoud van een aanbesteding maar op het gewenste einddoel.¹

Koninklijke BAM Groep is sinds 1959 een beursgenoteerde organisatie, waarin alleen in Nederland ongeveer 1700 mensen werkzaam zijn. De ontwikkeling en groei die Koninklijke BAM de laatste jaren heeft doorgemaakt is mede te danken aan kleine- en grote overnames in de sectoren waarin men actief is.

De Koninklijke BAM baseert haar visie, strategie en de hieruit voortvloeiende processen op de volgende ondernemingsprincipes:

- ✓ Streven naar tevredenheid bij opdrachtgevers.
- ✓ Communicatie met de omgeving bevorderen.
- ✓ De groei en ontwikkeling bij medewerkers continueren.
- ✓ Onderkenning van verantwoordelijkheid t.o.v. het milieu.
- ✓ Het verhogen van de efficiency van activiteiten, producten en diensten.
- ✓ Op integere wijze uitvoeren van werkzaamheden.
- ✓ Innovatie m.b.t. evenwichtige en krachtige duurzame oplossingen.
- ✓ Het creëren van economische waarde.

Door deze ondernemingsprincipes te hanteren creëert Koninklijke BAM waarde voor zowel de aandeelhouder als voor de samenleving.

2.2 Specifieke beschrijving organisatie

BAM Wegen Regio West bv

Zoals hierboven al vermeld is de Koninklijke BAM onderverdeeld in werkmaatschappijen die in verschillende sectoren werkzaam zijn. De sector waarin de (verderop in dit hoofdstuk uitgewerkte) probleemstelling van toepassing is, is de wegenbouw sector. BAM Wegen bv is onder verdeeld in een zevental regio's en een aantal specialistische bedrijven, waaronder groenvoorziening, geluidsschermen, milieu en materieel².

¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Publiek-Private_Samenwerking

² Een aantal voorbeelden van deze verschillende werkzaamheden is opgenomen in de bijlage

Het werkterrein van BAM Wegen Regio West valt binnen de volgende grenzen, regio Den Haag, Leiden, Gouda, Rotterdam, Westland, Middelharnis e.o. en alles wat binnen de grenzen valt. Om dit gebied³ beheersbaar te houden is Regio West opgesplitst in een zestal "rayons":

- ✓ Rayon 1 = Haaglanden.
- ✓ Rayon 2 = Leiden e.o.
- ✓ Rayon 3 = Alles tussen de A12, A13 en A20.
- ✓ Rayon 4 = Westland
- ✓ Rayon 5 = Barendrecht e.o.
- ✓ Rayon 6 = Middelharnis e.o.

Ieder rayon heeft zijn eigen "bedrijfsorganisatie", van een bedrijfsleider tot aan administratief personeel.

- ✓ Bedrijfsleider, is verantwoordelijk voor alle werkzaamheden, personeelsleden in dit rayon en het totale rayonresultaat.
- ✓ Hoofduitvoerders, zijn verantwoordelijk voor de resultaten, uitvoer van meerdere projecten en personeel dat deze werkzaamheden uitvoert.
- ✓ Uitvoerders, zijn in de regel belast met uitvoeren van een tot maximaal (afhankelijk van de omvang) 5 werken.
- ✓ Projectbegeleiding, zorgen dat alle secundaire voorwaarden zijn/worden geregeld, zoals werkbegroting, gas, water, licht, vergunningen en inkoop.
- ✓ Administratief personeel, verantwoordelijk voor de administratieve afwikkeling van de uitgevoerde werkzaamheden.

Dit alles heeft tot doel het kunnen (bij)sturen en beheersbaar houden van alle processen die het uitvoeren van een project met zich meebrengt.

2.3 Beschrijving huidig primair proces

Stap 1

Er ontstaat een vraag uit de markt, hierop wordt een ontwerp gemaakt en ontwikkeld. Vervolgens wordt er op basis van dit ontwerp een inschrijfbegroting gemaakt, dit is een vertaling van de verkoopprijs in hoeveelheden x de prijs verdeeld over de uit te voeren activiteiten.

Stap 2

Na gunning van het project door de opdrachtgever wordt er een projectorganisatie opgesteld, deze is tijdelijk van aard en wordt bepaald door grootte en aard van de werkzaamheden. Deze organisatie bestaat uit een projectleider, uitvoerder, projectbegeleider en calculator.

Stap 3

Als de projectorganisatie staat, wordt de inschrijfbegroting omgezet naar een werkbegroting. Dit is een onderverdeling van beheersbare stukken ten behoeve de besturing en beheersing tijdens de uitvoerfase. In deze fase wordt de financiële administratie bij het proces betrokken.

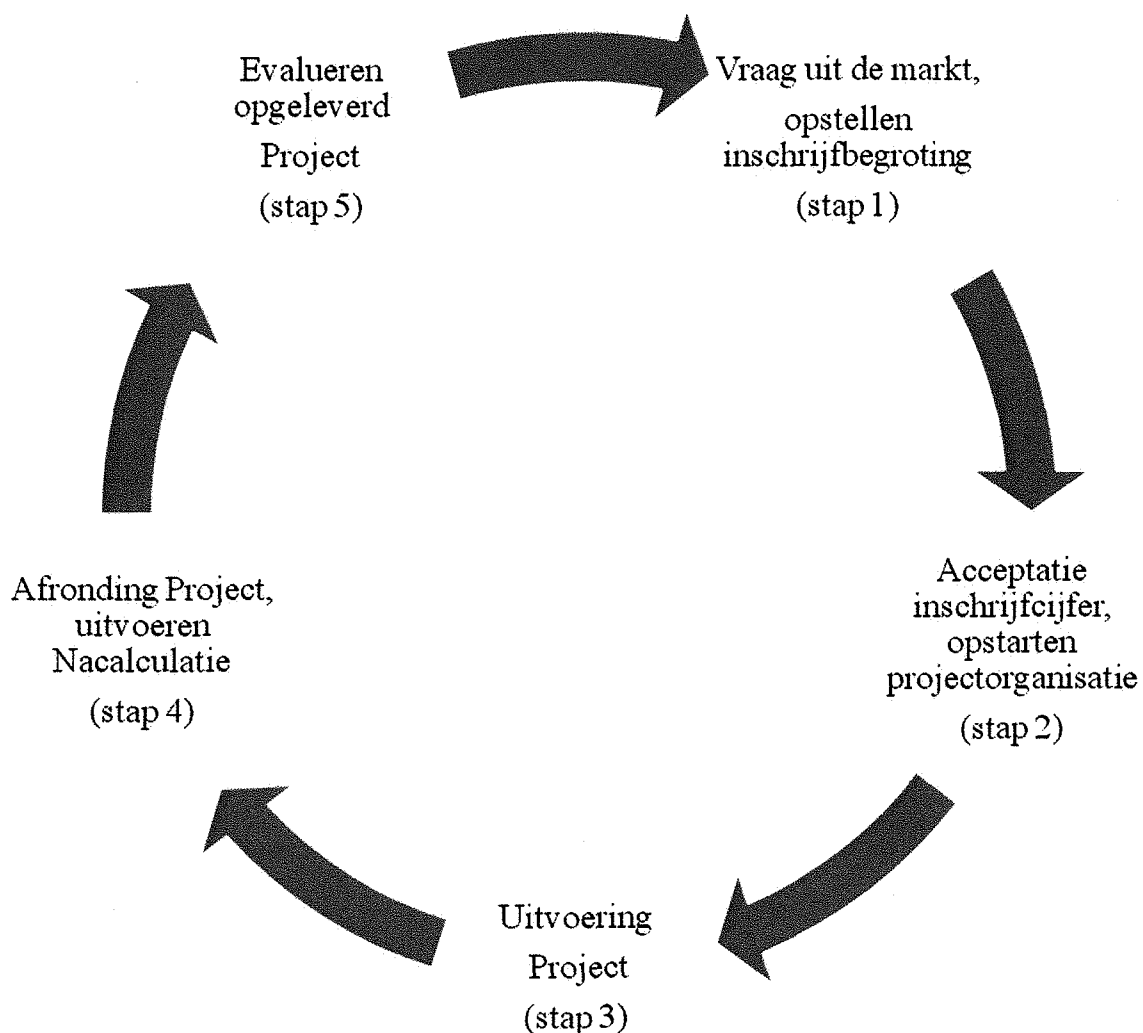
³ Kaart van de rayon verdeling is opgenomen.

Stap 4

De daadwerkelijke uitvoering van het project. De financiële administratie houdt zich voornamelijk bezig met de registratie en verwerking van kosten en opbrengsten.

Stap 5

Na realisatie van het project vindt er een nacalculatie plaats, waarvan de uitkomsten worden teruggekoppeld naar de afdelingen calculatie en projectbegeleiding zodat bij toekomstige projecten hier voordeel mee gedaan kan worden.



2.4 Huidige werkwijze

Zoals hierboven beschreven staat, wordt bij stap 3 de financiële administratie bij het proces betrokken. In de hierna volgende fases worden in het primaire proces werkzaamheden uitgevoerd die kosten met zich meebrengen. Het kan zijn dat er goederen zijn besteld en geleverd, er kunnen werkzaamheden in onderaanneming zijn uitgevoerd. Onderaanneming houdt in dat er bij een externe firma personeel wordt ingehuurd, wat werkzaamheden onder gezag van de BAM uitvoert. Deze firma's sturen voor de geleverde goederen of diensten een factuur. Deze factuur kan tegenwoordig ook digitaal worden verstuurd, maar omdat deze wijze nog in de kindschoenen staat laten we deze optie buiten beschouwing.

Voordat de huidige workflow aan de hand van onderstaand processchema, per processtap specifiek zal worden toegelicht volgt hier eerst een toelichting op de administratieve organisatie van het inkoopproces.

De factuur⁴ komt per post binnen en wordt verdeeld per rayon. Een medewerker van de administratie zorgt ervoor dat iedere factuur bestaat uit een origineel en een kopie. Deze kopie wordt gestempeld op datum van binnenkomst. Deze medewerker controleert de factuur op juistheid van de naam, adres en woonplaats gegevens van BAM Wegen en de aanwezigheid van een bon gemaakt door een uitvoerder.

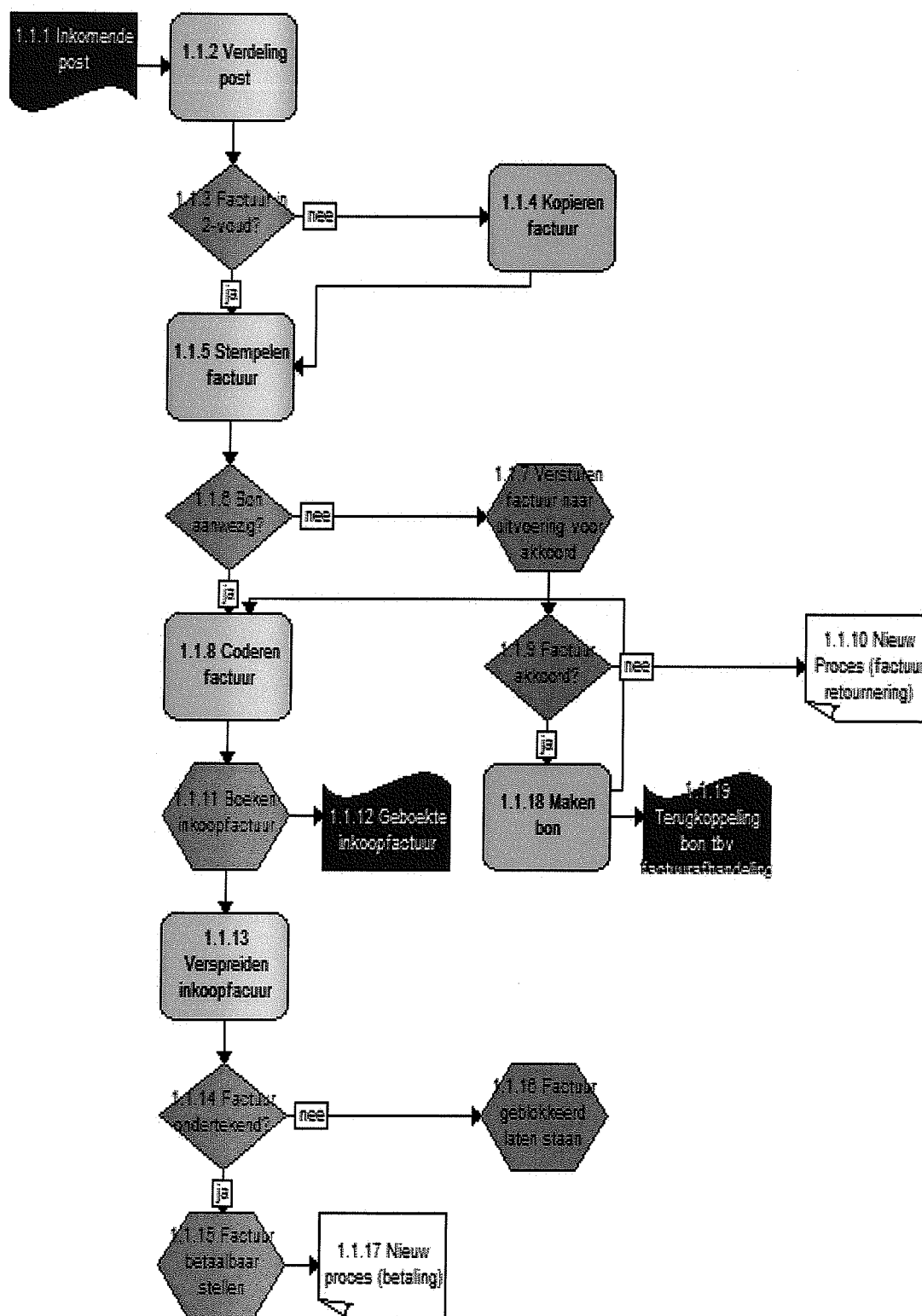
Het is de taak van de uitvoerder om vooraf een bon te maken voor geleverde goederen of uitgevoerde werkzaamheden. Onder geleverde goederen vallen o.a. pvc materialen t.b.v. riolering, stenen t.b.v. bestrating, beplating t.b.v. groenvoorziening of keetbenodigdheden zoals koffie, schoonmaakmiddelen. Onder diensten wordt verstaan het inhuren van diensten die betrekking op kennis die niet (genoeg) aanwezig is binnen de organisatie, zoals machinisten, straatmakers. Afspraken m.b.t. de tarieven van de goederen en diensten valt onder de verantwoording van Hoofd inkoop. Bij het ontbreken van een vooraf geschreven bon zal de medewerker administratie de factuur mailen naar de uitvoerder. De uitvoerder dient de factuur te controleren op juistheid van kwaliteit en hoeveelheid van het geleverde. Bij akkoord zal de uitvoerder alsnog een bon maken, bij niet akkoord zal de uitvoerder aangeven op welke punten de factuur afwijkt van de vooraf bepaalde eisen (kwaliteit, hoeveelheid, tarief). Medewerker administratie zal contact opnemen met leverancier om afwijkingen te bespreken en eventueel op te lossen.

Bij akkoord (ongeacht of bon vooraf of achteraf is gemaakt) wordt de factuur door medewerker administratie voorzien van een boekstuknummer en geboekt in het financiële pakket. Na boeking wordt de factuur in circulatie gebracht richting bedrijfsleider en controller. De bedrijfsleider en controller dienen de facturen te controleren en ondertekenen, waarna de factuur betaalbaar kan worden gesteld. Bij niet akkoord door de bedrijfsleider of controller zal de factuur niet betaalbaar worden gesteld en zal de medewerker administratie de gemaakte opmerkingen opnemen met de leverancier.

Als de factuur voorzien van alle handtekeningen retour komt op de administratie zal de factuur worden gescand. Het scannen van facturen gebeurt omdat dit de een aantal voordelen met zich meebrengt. Zo is het ruimte besparend, facturen worden niet meer op naam in een map opgeborgen. Als tweede zijn gescande facturen voor alle uitvoerde medewerkers benaderbaar vanaf meerdere locaties, als voorwaarde geldt wel dat zij beschikken over een internet verbinding.

⁴ Het gaat bij BAM Wegen West om circa 25.000 facturen per jaar.

Hoe de factuur bij binnenkomst wordt afgehandeld zal d.m.v. het onderstaande workflow specifiek worden toegelicht:



Procesflow 1.1 Inkomende factuur

Toelichting workflow

1.1.2 Verdeling post

Post wordt verdeeld o.b.v. de binnen Regio West gekozen Rayon verdeling. Er zijn een drietal administratief medewerkers verantwoordelijk voor afhandeling van de inkomende facturen binnen de zes Rayons.

1.1.3 Factuur in 2-voud?

Voor een verdere afhandeling van de factuur, dient deze te bestaan uit een originele en een kopie.

1.1.4 Kopiëren factuur

Alle enkelvoudige binnengekomen facturen worden gekopieerd.

1.1.5 Stempelen factuur

Iedere factuur bestaat op dit moment uit een originele en een kopie. Op de kopie wordt een stempel gezet, op deze stempel is ruimte om het projectnummer, activiteit, benodigde handtekeningen, omschrijving en datum te noteren.

1.1.6 Bon aanwezig?

Er zijn twee soorten bonnen:

- ✓ Handgeschreven, deze worden door de administratief medewerkers in een map per Rayon bijgehouden.
- ✓ Computerbonnen, deze worden door de uitvoering gemaakt en gecommuniceerd binnen ons ERP systeem. Iedere uitvoerder heeft zijn eigen unieke code die aan de bon wordt meegegeven, zodat deze binnen de administratie gemakkelijk terug te vinden is.

1.1.7 Versturen factuur naar uitvoering voor akkoord

Indien er geen bon aanwezig is, wordt de factuur naar de betreffende uitvoerder gestuurd. Het versturen gebeurt via de e-mail.

1.1.8 Coderen factuur

Als een factuur voorzien is van een bon (hand of computer gemaakt) dan controleren en coderen op de volgende wijze:

- ✓ Controleren op NAW gegevens, hoeveelheden, bedragen en BTW.
- ✓ Coderen, het toewijzen van een project en activiteit.

1.1.9 Factuur akkoord?

De uitvoerder ontvangt de factuur en kijkt in zijn dagboeken of hij de geleverde producten/diensten heeft ontvangen, waarna hij alsnog een bon maakt.

1.1.10 Nieuw Proces (factuur retournering)

Het retourneren van een factuur of aanvragen van creditnota's is een apart proces, dat binnen deze workflow buiten beschouwing wordt gelaten.

1.1.11 Boeken inkoopfactuur

Het boeken van een factuur is een apart proces, waarvan de uitgebreide procesbeschrijving binnen deze workflow buiten beschouwing wordt gelaten. Hieronder volgt alleen een beknopte toelichting. Op basis van de inkoopfactuur worden de volgende zaken vastgelegd:

- ✓ Crediteur t.b.v. betaling, belastingdienst, omzet.
- ✓ Kostenverdeling naar betreffende projecten en activiteiten.

1.1.12 Geboekte inkoopfactuur

De geboekte inkoopfactuur wordt gesplitst in de origineel, deze wordt op boekstuknummer opgeborgen in een map die wordt gebruikt voor het controleren van de betaling en de kopie, deze wordt inclusief alle bijlagen naar de bedrijfsleider gestuurd ter ondertekening.

1.1.13 Verspreiden inkoopfactuur

Geboekte inkoopfacturen worden verdeeld en verstuurd per Bedrijfsleider. Factuur moet nog voorzien worden van een handtekening van de bedrijfsleider en controller.

1.1.15 Factuur betaalbaar stellen

Als een factuur voorzien is van alle handtekeningen, van administratief medewerker, bedrijfsleider, controller kan deze betaalbaar worden gesteld.

1.1.16 Factuur geblokkeerd laten staan

Zolang een factuur niet voorzien is van alle handtekeningen, zal deze geblokkeerd blijven staan en niet beschikbaar worden gesteld voor betaling.

1.1.17 Nieuw proces (betaling)

Het verrichten van een betaling is een apart proces, wat binnen deze workflow buiten beschouwing wordt gelaten.

1.1.18 Maken bon

Controleren van de factuur op juistheid van de geleverde goederen/diensten door de uitvoering.

1.1.19 Terugkoppeling bon t.b.v. factuurafhandeling

Dit kan op twee manieren gebeuren:

- ✓ Een handmatige bon wordt via de post opgestuurd naar de betreffende administratief medewerker.
- ✓ Een computer bon wordt via het ERP systeem gecommuniceerd.

2.5 Knelpunten huidige werkwijze

Aan de hand van de beschrijvingen in de subparagrafen van dit hoofdstuk, namelijk beschrijving primair proces, huidige werkwijze en toelichting op de huidige procesflow, kunnen we een aantal essentiële knelpunten opsommen die de implementatie van een digitaal factuur verwerkingssysteem “rechtvaardigen”. Deze knelpunten worden hieronder benoemd en toegelicht:

- ✓ Facturen gaan door meerdere handen voordat ze gearcheveerd zijn. Hierdoor is de kans aanwezig dat er facturen in de tussenliggende processen verdwijnen.
- ✓ Totdat de factuur alle proces stappen heeft doorlopen, kan de factuur alleen worden benaderd door de persoon die factuur op dat moment onder zijn of haar beheer heeft.
- ✓ Facturen worden pas geregistreerd op het moment dat deze helemaal goedgekeurd zijn. Hierdoor is er geen duidelijk zicht op de kosten die nog aan een project toegekend moeten worden (van belang bij bepaling cashflow behoefte) en is het afhandelen van aanmaningen lastig omdat er niet bekend is of de betreffende factuur binnen is gekomen en waar deze zich bevindt. De toerekening van voorbelasting (BTW op inkoopfacturen mag je als aftrekpost gebruiken bij de omzetbelasting) kan door de late registratie in een andere periode gebeuren dan de periode waarin de goederen of diensten zijn besteld/uitgevoerd.
- ✓ Alle facturen moeten met hand worden ondertekend. Er worden binnen BAM Wegen West jaarlijks 25.000 facturen verwerkt, deze worden voor het gemak even gelijkmatig verdeeld over de 6 rayons. Dit betekent dat de bedrijfsleiders gemiddeld per jaar ongeveer 4.200 facturen met de hand moeten ondertekenen.
- ✓ Binnen BAM Wegen West zijn de nadelen van handmatig archivering al ondervangen d.m.v. het scannen van de inkoopfactuur. Bij tal van bedrijven zijn de nadelen van archivering nog aanwezig. Handmatige archivering is in deze gevallen een tijd en ruimte rovende aangelegenheid. Tijd omdat medewerkers de factuur op leverancier naam moeten archiveren en ruimte omdat facturen in mappen gearcheveerd worden wat een hoop extra kastvulling met zich meebrengt.
- ✓ Terugkoppeling bij facturen die niet akkoord zijn door uitvoerder richting administratie en de status hiervan lopende de afwikkeling is onduidelijk.
- ✓ Alle binnengekomen facturen dienen uit twee exemplaren te bestaan, dit is in het kader van maatschappelijk ondernemen, wat bij de meeste bedrijven een steeds prominenter plek binnen de organisatie krijgt, waarbinnen recycling en besparing op het gebruik van papier belangrijke indicatoren zijn.

3. Digitaal (inkoop)factuur verwerkingssysteem

In de inleiding is al kort gesproken over de volgende stap binnen het proces van inkoopfactuur verwerking, namelijk het verwerken van inkoopfacturen op een digitale manier. In de vorige hoofdstukken is aandacht besteed aan de formulering van de probleemstelling, de beschrijving van de huidige werkwijze en de bijkomende knelpunten.

De werking, mogelijkheden, voor/nadelen en aandachtspunten bij het implementeren van een digitaal factuur verwerkingssysteem komen binnen dit hoofdstuk aan bod.

3.1 Werking

De werking van een digitaal (inkoop)factuur verwerkingssysteem is in een aantal stappen te verdelen, scannen en herkennen, coderen en accorderen en uiteindelijk archiveren. Binnen BAM Wegen West zijn deze stappen ondergebracht in twee verschillende pakketten. Voor het scannen en herkennen wordt gebruikt gemaakt van Readsoft⁵. Voor het coderen en accorderen BasWare⁶.

Het proces van digitaal factuurverwerking begint met het scannen van de binnengekomen factuur. De software leest, beoordeelt en verwerkt de gegevens op de factuur automatisch. Welke gegevens de software moet *lezen* kan per bedrijf variëren, hieronder volgt een opsomming van gegevens die BAM Wegen West herkend wil hebben:

- ✓ Leverancier
- ✓ Factuur- en Debiteurnummer
- ✓ Factuurdatum
- ✓ Factuurbedrag in- en exclusief btw
- ✓ Btw bedrag

Voor het correct lezen van deze gegevens zijn er in de software per te herkennen veld vooraf een aantal standaarden opgenomen. Bijvoorbeeld voor het herkennen van het veld factuurnummer zijn de volgende standaarden opgenomen, factuurnummer, factuurnr, rekening, rekeningnummer, invoice, invoicenummer, mochten er facturen zijn waarop een afwijkende definitie van factuurnummer staat kan deze handmatig worden toegevoegd, zodat er bij de volgende factuur dit veld correct gelezen kan worden. Deze standaarden zijn voor al de te herkennen velden opgenomen.

Als de software deze standaarden op de factuur heeft kunnen lezen, zal worden *beoordeeld* of er naast of onder deze standaard een waarde bevindt die zich aan vooraf bepaalde criteria voldoet. Bijvoorbeeld voor factuurdatum kunnen vooraf de volgende criteria zijn bepaald, ddmmjj, ddmmjjjj, jjjjmmdd, 01 januari 2009.

Voldoen de waardes voor elk veld aan de criteria's dan worden deze door de software *verwerkt* en ter beoordeling aan de gebruiker aangeboden. De gebruiker beoordeelt de herkende gegevens op juistheid en volledigheid, zodat deze later in het proces als betrouwbaar kunnen worden geacht.

⁵ <http://www.readsoft.com>

⁶ <http://www.basware.com/NL> en ⁶ <http://www.ricoh.nl>

Wat de software zelf niet kan, is facturen van elkaar onderscheiden, dit is "onvolkomenheid" wat geen enkel pakket tot op heden heeft kunnen ondervangen. Om onderscheid te kunnen maken tussen facturen moet er vooraf een sortering worden gemaakt, er zijn een drietal mogelijkheden om facturen te scannen:

- ✓ Alle facturen bestaande uit 1 pagina gezamenlijk scannen.
- ✓ Alle facturen met minimaal 1 bijlage scheiden door een blanco blaadje.
- ✓ De factuur voorzien van een sticker met barcode.

Nadat de facturen middels Readsoft zijn gescand en herkend, zijn ze opvraagbaar in de Master module als gescande factuur. Basware is onder verdeeld in een aantal modules, voordat verder wordt gegaan met de werking zullen deze modules worden toegelicht.

- ✓ De Master Module, hierin worden alle facturen verwerkt, alleen medewerkers van de financiële administratie hebben toegang tot deze module.
- ✓ De Monitor Module, deze module is voornamelijk gericht op de voortgangsbewaking van de geregistreerde facturen, zoals doorlooptijd, omzet per leverancier.
- ✓ De Thincient, deze module is bedoeld voor de budgethouders om facturen te accorderen. Een budgethouder is die persoon die verantwoordelijk is voor de (financiële) resultaten van zijn/haar project/afdeling.

Binnen de Master Module zijn er per factuur een drietal kerngebieden gedefinieerd:

- ✓ De basisfactuur gegevens, deze worden in de hierboven beschreven stappen automatisch herkend. Eventuele ontbrekende gegevens worden door de financiële administratie handmatig aangevuld.
- ✓ De kostendragers zoals projectnummer, uitgevoerde activiteit, afdeling en grootboekrekening, deze worden ook door de financiële administratie gevuld, direct indien er vooraf door de uitvoerder een bon is gemaakt of nadat de factuur is goedgekeurd d.m.v. het in circulatie brengen van de factuur (deze stap wordt later toegelicht).
- ✓ De gescande afbeelding van de factuur en eventuele bijlage(n).

Nadat de basisgegevens gegevens compleet zijn ingevuld, wordt de factuur opgeslagen en geboekt. Met boeken wordt bedoeld het vastleggen van de verplichting in het financiële systeem, binnen het digitale verwerkingssysteem worden geen financiële rapportages/boekingen gemaakt, het is puur een registrerend systeem. Voor deze rapportages/boekingen is het financiële systeem vereist, hierbij valt te denken aan BTW aangiftes, betaling van de crediteur en verslaglegging.

Op het moment dat de uitvoerder vooraf een bon heeft gemaakt kan er tegelijkertijd met bovenstaande boeking de kosten verdeeld worden naar de betreffende kostendrager(s). Kostendragers zijn in dit geval of een projectnummer als er op locatie wordt gewerkt of een afdeling als het overhead kosten zijn.

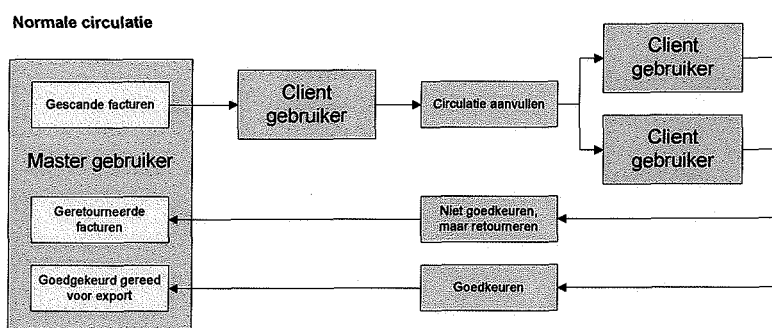
Is er door de uitvoerder of budgethouder (als het een afdeling betreft) vooraf geen bon gemaakt, dan kan deze boeking pas worden gemaakt nadat de factuur de circulatie heeft doorlopen en door alle personen is goedgekeurd.

In circulatie brengen van facturen

Vanuit de Master module worden de facturen in circulatie gebracht naar de budgethouders ter goedkeuring. Bij het in circulatie brengen van facturen wordt gebruik gemaakt van een aantal standaard circulatie typen:

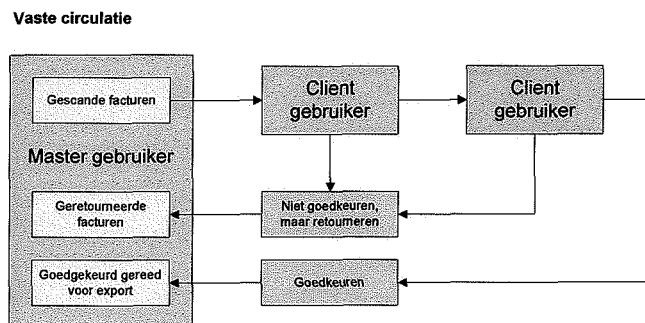
NORMALE CIRCULATIE

Alle geselecteerde personen krijgen de factuur gelijktijdig toegestuurd, de factuur komt niet eerder als ‘akkoord voor betaling’ terug bij de Master gebruiker (=medewerker financiële administratie) voordat iedere ontvanger de factuur heeft gecontroleerd en/of goedgekeurd.



VASTE CIRCULATIE

De geselecteerde personen krijgen de factuur in de aangegeven volgorde toegestuurd. In een vaste circulatie is de persoon gedwongen om de factuur door te sturen naar de volgende persoon welke in de circulatie vastligt of de circulatie van de factuur te annuleren waardoor deze wordt geretourneerd aan de Master module.



INFORMATIEVE CIRCULATIE

Een factuur wordt naar een gebruiker toegestuurd ter kennisgeving. De ontvangende gebruiker kan de factuur niet doorsturen naar een andere gebruiker. Een factuur kan in één circulatie zowel naar personen in normale of vaste circulatie worden gezet en in informatieve circulatie naar andere personen.

Goedkeuren

Elke beoordelaar en goedkeurder beschikt over een Thinclient module. De beoordelaar dient de ontvangen factuur te beoordelen en goed te keuren. De Thinclient gebruikers hebben niet de mogelijkheid om gegevens aan te passen. Na controle of goedkeuring op factuurniveau worden facturen doorgestuurd aan een andere beoordelaar (zie vaste circulatie) of aan de Master (bij normale circulatie of als laatste goedkeurder).

Procescontrole

Basware ondersteunt drie soorten procescontroles om de voortgang van de factuur flow te ondersteunen:

- ✓ Allereerst kan een gebruiker zelf aangeven wanneer hij/zij op vakantie (bijvoorbeeld) gaat in zijn Thinclient module en daar zelf een vervanger aangeven.
- ✓ Daarnaast kunnen de gebruikers van de Master module alle facturen in omloop volgen en facturen die (te) lang bij een persoon stilliggen verplaatsen naar een andere verwerker. Desgewenst kunnen zij aangeven dat voor een bepaalde periode een vaste vervanger is aangeduid.
- ✓ Als laatste controle wordt er door het systeem automatisch na een x-aantal dagen, bij het niet afhandelen van een factuur door de budgethouder een herinnering e-mail verstuurd naar de betreffende persoon. Tijdens de vaste circulatie wordt de factuur na een tweetal herinneringen automatisch doorgestuurd naar de volgende ontvanger/goedkeurder.

Archivering

Alle verwerkers van facturen beschikken over een persoonlijk factuurarchief. Hierin kunnen zij alle facturen die door hen verwerkt zijn opzoeken en inzien. De gebruikers van de Master en de Monitor modules hebben inzicht in alle facturen, de gebruikers van de Thinclient module hebben alleen inzicht in de door hun gecontroleerd en/of goedgekeurde facturen. Desgewenst kunnen deze gebruikers een "kopie" van een factuur in elektronisch formaat naar een persoon toe sturen.

3.2 Waarom overstappen op digitale factuurverwerking

Hoe het pakket werkt is in de bovenstaande paragraaf uitgebreid beschreven, maar waarom zou je er als organisatie voor kiezen om over te stappen op een digitale werkwijze. Wat zijn de voordelen waar je als organisatie van kunt profiteren en zijn er ook nadelen aan verbonden? De voor- en nadelen die in deze paragraaf worden beschreven zijn in eerste instantie toe gespitst op het primaire proces binnen BAM Wegen West, maar kunnen, afgezien van kleine aanpassingen, dienen als blauwdruk voor andere organisaties.

Digitale factuurverwerking brengt een aantal algemene voordelen⁷ met zich mee, die binnen iedere organisatie van toepassing zijn:

- ✓ Snelle doorstroom van facturen.
- ✓ Processtatus inzichtelijk.
- ✓ Organisatiebreed uniform proces voor inkoop.
- ✓ Volledig up-to-date inzicht in cash flow.

Naast een aantal van de hierboven genoemde voordelen, die zoals gezegd binnen ieder organisatie van toepassing zijn, zijn er andere voordelen die je pas kunt benoemen na analyse van de huidige werkwijze, de hierbij komende knelpunten en bestudering van de werkwijze van digitale factuurverwerking. De voor BAM Wegen West te behalen voordelen zullen aan de hand van de in hoofdstuk 1, paragraaf 1.5 beschreven knelpunten worden toegelicht.

- ✓ Facturen worden bij binnenkomst gescand en opgeslagen, waar ze later in het proces wel door de daarvoor geautoriseerde personen benaderbaar zijn, maar zij niet de mogelijkheid hebben om deze te verwijderen. Hierdoor gaan de facturen niet fysiek van hand tot hand, maar wordt er een digitale kopie de organisatie ingestuurd, waardoor de kans dat deze tijdens het proces verdwijnt gereduceerd wordt.
- ✓ Doordat de facturen op één centraal punt (een beveiligde server) worden opgeslagen en voor een ieder die daartoe geautoriseerd is benaderbaar is, kunnen er tegelijkertijd op- of aanmerkingen worden toegevoegd zonder dat de factuur fysiek van “eigenaar” wisselt.
- ✓ Door de factuur direct bij binnenkomst te scannen wordt vooraf direct een verplichting aangelegd richting crediteur, belastingdienst en inzicht verschaft in de cash flow zowel per project als totaal. Er is op deze wijze ieder dag een up-to-date beeld van de financiële huishouding van de organisatie.
- ✓ De totale tijd dat een bedrijfsleider of budgethouder bezig is met het ondertekenen van de op zijn rayon/afdeling geboekte kosten kan d.m.v. digitale factuurverwerking met ruim 35% worden verminderd, waardoor zij meer tijd vrij hebben om de organisatie binnen hun rayon te bewaken.

⁷ http://www.ricoh.nl/solutions/informatielogistiek/digitale_inkoop_factuurverwerking

- ✓ Het houden van een archief met kasten vol mappen waar de facturen op alfabet worden opgeborgen behoort tot het verleden. Facturen worden opgeslagen op servers die nog geen vierkantemeter aan ruimte innemen. Een ander bijkomend voordeel is dat er facturen uit meerdere jaren op één server kunnen worden opgeslagen. Dit in tegenstelling tot het feit dat er voor fysieke opslag vaak al meerdere kasten nodig zijn voor het archiveren van één jaar aan facturen.
- ✓ Het archiveren van deze facturen door medewerkers van de financiële administratie is in de oude situatie een tijdrovende bezigheid, facturen moeten op alfabet worden gesorteerd en map voor mappen worden opgeborgen, deze handelingen worden in de nieuwe situatie volledig geautomatiseerd. Bijkomend nadeel is wel dat iedere medewerker er zijn of haar "eigen" alfabet erop nahoudt, wat het opzoeken van gearchiveerde facturen bemoeilijkt.
- ✓ Door de facturen centraal op te slaan en vanaf deze locatie door geautoriseerde personen te laten benaderen, kunnen op- of aanmerkingen door zowel de financiële administratie als uitvoering zonder fysieke handeling elkaar deze mededelingen meegeven.
- ✓ Papier besparing, de originele factuur wordt met bijlage gescand, waardoor de besparing op papier aanzienlijk is. Ook kan er met leveranciers worden afgesproken om facturen in enkelvoud te versturen, veel leverancier sturen hun facturen nog in tweevoud.

Bovenstaande voordelen zijn kwalitatief van aard en zijn nu voornamelijk nog gericht op specifieke momenten in het proces. Een beslissing nemen over een investering van deze omvang (qua geld en impact op de organisatie) wordt in geen enkele organisatie genomen o.b.v. kwalitatieve voordelen. Aan de kwalitatieve voordelen moet een kwantitatieve norm worden gehangen die het doen van een investering rechtvaardigt.

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste kwalitatieve organisatorische voordelen met daarbij indien mogelijk de kwantitatieve normen:

- ✓ Up-to-date inzicht in de cash flow, hier kan geen kwantitatieve norm aan gehangen worden, maar hier gaat het om het zicht op de dagelijks benodigde liquide middelen om te kunnen voldoen aan verplichten richting de leveranciers en belastingdienst. Ook de nog aan kostendragers (projecten/afdelingen) toe te wijzen kosten zijn dagelijks up-to-date, zo kan de bedrijfsleider of budgethouder, indien gewenst, het management op ieder moment een juist, betrouwbaar en volledig overzicht verschaffen.
- ✓ Papier besparing, door het digitaliseren van het proces wordt er aanzienlijk bespaard op kopieerkosten, alleen voor de afdrukkosten op de financiële administratie kan een betrouwbare schatting worden gemaakt, de overige afdrukkosten binnen de organisatie worden hierin dus niet meegenomen.

Uitgaande dat de 80-20 regel van toepassing is op 25.000 te verwerken facturen per jaar kan de volgende besparing worden gerealiseerd:

- ✓ Kopieerkosten 80% van 25.000 x € 0.07 = € 1.400,-
- ✓ Papier 80% van 25.000 / 500 (vellen in een pak) * € 3.80 = € 155,-
- ✓ Tonerkosten 80% van 25.000 / 1500 (kopieën per toner) * € 50,- = € 500,-

Op het geheel lijkt dit een kleine besparing, maar dit zijn jaarlijks terugkomende kosten en het betreft een berekening voor één afdeling, over de gehele organisatie genomen kan de totale besparing een veelvoud worden van de bovenstaande berekening.

- ✓ Het verlagen van de administratieve last op de financiële administratie, door het beperken van de handmatige handelingen zoals kopiëren, stempelen, archiveren, coderen en versturen (per post). Als er van uit wordt gegaan dat er voor de werkzaamheden (in de oude situatie) t.b.v. de crediteurenadministratie 4 fte'ers (=full time equivalent) benodigd is, kan er een besparing gerealiseerd worden van 1.5 fte. Deze besparing zal niet direct zichtbaar worden aangezien medewerkers zich een nieuwe werkwijze moeten aanmeten en affiniteit met het systeem moeten krijgen voor er sprake kan zijn van enige besparing.

Als we uitgaan van een modaal inkomen, in 2009 gesteld⁸ op € 31.930,- kan de volgende besparing worden behaald, € 31.930,- (bruto salaris) + 50% (werkgeverslasten o.a. ww-premie) *1.5 fte = een totale kostenbesparing van € 72.000,- per jaar.

- ✓ Kortere doorlooptijd facturen, door automatische boekingen in het financiële systeem, geen vertragingen door het fysiek van hand op hand gaan facturen, dit resulteert in een hoger percentage facturen wat op tijd wordt betaald. Hierdoor neemt de klanttevredenheid bij leveranciers toe. Dit kan in de toekomst net dat verschil maken t.o.v. de concurrent waardoor de leverancier eerder met jouw organisatie in zee gaat. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat dit voordeel op termijn verdwijnt, zodra de concurrentie ook van de mogelijkheden gebruikt gaat maken.
- ✓ De besparing van fte'ers op de financiële administratie kan ook gebruikt worden voor omscholing van deze personeelsleden, zodat zij de uitvoering op een andere wijze kunnen ondersteunen. Door het ondersteunen van de uitvoering met zijn overige administratieve taken, denk hierbij aan het opstellen van verkoopfacturen, productiestaten t.b.v. kostenbewaking, kan deze zich meer bezig houden met het daadwerkelijk uitvoeren van het project. Dit zal de kwaliteit van het project ten goede komen, wat ook weer een positieve uitwerking heeft op de tevredenheid bij de opdrachtgever, waardoor deze in de toekomst sneller bij de BAM terugkomt voor de uitvoering van een volgend project. Kanttekening hierbij is dat het voordeel bij punt 2 en dit voordeel niet tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden.

Een weloverwogen beslissing wordt niet genomen door alleen maar naar voordelen te kijken die het voor een organisatie oplevert, maar ook de mindere kanten van het proces goed in kaart te brengen. Bij het doorvoeren van een proces zoals deze, kan in een organisatie gedacht worden aan de volgende punten:

- ✓ Hoge aanschafkosten. De jaarlijks terugkomende kosten voor onderhoud en licenties zijn in verhouding een stuk lager. De aanschafkosten kunnen variëren van 50k to 100k, terwijl de jaarlijkse kosten tussen de 5k en 20k liggen.
- ✓ Implementatie traject van minimaal 3/6 maanden, opstellen functioneel rapport, opstellen implementatie plan, testen, doorvoeren.

⁸ <http://www.cpb.nl/nl/prognoses/nlinfo.html>

- ✓ Weinig afwisselende werkzaamheden personeel, alle werkzaamheden worden middels computer uitgevoerd. Dit kan in de toekomst leiden tot lichamelijke klachten bij personeel, denk hierbij aan RSI, verminderde oogfunctie.
- ✓ Een meer maatschappelijk nadeel is dat er met invoering van deze systemen geen banen worden gecreëerd, maar eerder banen komen te vervallen. Door omscholing kan een aantal personeelsleden elders binnen organisaties worden ondergebracht.
- ✓ Beslag op ICT middelen zal toenemen. Het gaat hier om hardware, de software en het onderhoud hiervan worden afgedekt door het afsluiten van een servicecontract. Er is meer opslagcapaciteit benodigd voor het registreren van alle facturen. De hoeveelheid data die dagelijks over de glasvezelkabels gaat neemt aanzienlijk toe, vooraf zal moeten worden bekeken of deze hiervoor geschikt zijn of vervangen moeten worden zodat andere applicatie hier geen hinder van ondervinden.
- ✓ Om te kunnen voldoen aan de wettelijk verplichtingen betreffende het digitaal opslaan van facturen, worden er een aantal eisen gesteld aan wijze waar op dit gebeurt. De factuur moet worden opgeslagen als een dusdanige extensie dat deze later niet meer te wijzigen is. De fysieke en logische beveiliging van de server zal zo afgedicht moeten wezen dat authenticiteit en integriteit van gegevens kan worden gewaarborgd.

Alle in deze paragraaf genoemde voor- en nadelen zijn niet één op één te gebruiken binnen andere organisaties dan BAM Wegen West, maar dienen getoetst te worden aan de daar gehanteerde werkwijze en normen.

3.3 Aandachtspunten bij implementatie

Bij een investering als deze, wat een grote impact heeft op de gehele organisatie, worden er door leverancier van de software professionals geleverd ter ondersteuning van de implementatie. Deze ondersteuning is voornamelijk gericht op het technische en functionele aspect van de implementatie. Het technische deel omvat de installatie van de software en alle bijkomende infrastructurele aanpassingen. Het functionele aspect van de ondersteuning bevat het opleiden van het personeel en doorvoeren van maatwerkaanpassingen op de standaard programmatuur.

Deze ondersteuning is geen garantie voor succes, hiervoor zal het management vooraf een aantal belangrijke factoren tegen elkaar moeten afwegen.

Het vooraf creëren van draagvlak is essentieel om het gehele proces een kans van slagen te geven. Als medewerkers het idee krijgen dat er door het management hen iets "door de strot wordt geduwd" zullen zij zich minder soepel opstellen ten aanzien van deze nieuwe werkwijze. Als het personeel er vooraf bij wordt betrokken en het idee heeft dat zij enige invloed hebben op de in de nieuwe situatie te hanteren handelswijze, voelen zij zich meer betrokken bij het gehele proces en zullen zij zich meer inzetten om het tot een goed einde te brengen.

Er zal een inventarisatie gemaakt moeten worden van de kwaliteit van het personeel om met de nieuwe software te kunnen werken. Vooral op de financiële administratie zal deze inventarisatie van belang zijn, omdat de verandering hier het grootst zal zijn. Niet iedere afdeling is qua opbouw hetzelfde, de ene afdeling is in leeftijdsopbouw jonger dan de ander, bij de één is het gebruik van technische mogelijkheden groter dan bij de ander. Het op tijd in kaart brengen van al deze verschillende aspecten en hierop in spelen zal leiden tot een positieve bijdrage aan het eventuele succes van de implementatie.

Ook aan de doorlooptijd van het implementatie traject moet vooraf aandacht worden besteed. Zijn er in het gehele primaire proces subprocessen te onderkennen die een gefaseerde doorvoer mogelijk maken? Binnen BAM Wegen West is er bijvoorbeeld voor gekozen om de fasering per rayon te laten verlopen. Op deze wijze kan er voldoende aandacht worden besteed aan het opleiden en begeleiden van medewerkers binnen dit rayon.

De samenstelling van de werkgroep die bij dit proces betrokken is, zal divers moeten zijn, dus niet alleen maar uit managers, deze beslissen vaak o.b.v. output. Ook een werkgroep met medewerkers van één afdeling is niet wenselijk, deze beslissingen zijn vaak eenzijdig. Een groep met alleen operationele medewerkers zal geen succes worden, dit wordt vaak te uitgebreid, denk hierbij aan standaardisatie van uitzonderingen! De ideale werkgroep bestaat uit een mengeling van alle hierboven genoemde personen zodat er geen eenzijdige, maar een uitgebalanceerde werkgroep ontstaat.

4. Gewenste situatie

Op dit moment zijn we als BAM Wegen West nog volop bezig met het implementeren van het systeem. De beschreven situatie is dan ook (nog) een theoretische. Hieronder volgt een beschrijving van de gewenste werkwijze:

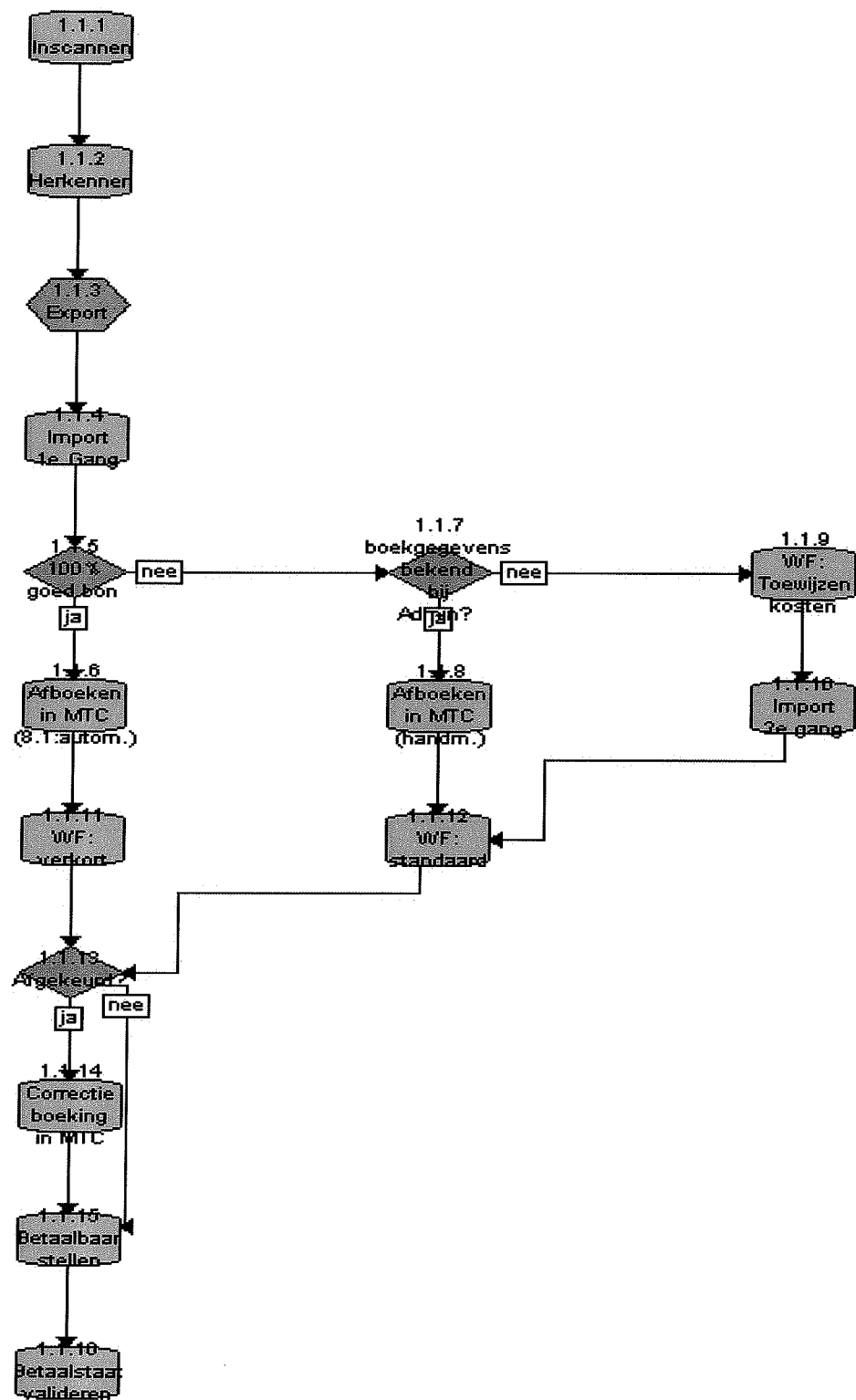
De factuur komt per post binnen en wordt verdeeld per rayon. Op de administratie wordt iedere factuur gescand. Eventuele kopietjes, paperclips en nietjes worden verwijderd, zodat dit geen problemen op kan leveren met scannen. De software zorgt ervoor dat de kerngegevens (relatie, factuurnummer, bedragen, factuurdatum) van factuur worden gelezen. Na een korte controle door de administratie worden deze gegevens automatisch vastgelegd in het financiële systeem. De factuur kan nu d.m.v. een vooraf gemaakte bon direct worden afgewikkeld of in circulatie worden gestuurd ter accordering als er vooraf geen bon is gemaakt. Als er vooraf geen bon is gemaakt dient de factuur digitaal geaccordeerd te worden door de budgethouder voordat deze verder afgewikkeld kan worden.

Zoals al eerder vermeld is deze situatie voorlopig nog een theoretische en in theorie probeer je altijd de meest ideale situatie te beschrijven. Ondanks dit uitgangspunt verwachten wij ook in deze situatie tegen enkele knelpunten aan te lopen.

- ✓ Hoe voorkom je dat de budgethouder stopt met het vooraf maken van bonnen, aangezien hij de factuur op deze wijze sneller dan voorheen binnen krijgt en met een druk op knop kan accorderen?
- ✓ Hoe ondervang je dat de administratie facturen in circulatie brengt waarvoor wel vooraf bonnen zijn gemaakt en hierdoor de budgethouder met dubbel werk opzadelt?
- ✓ Hoe voorkom je dat medewerkers de hele dag achter een pc zitten en eentonige werkzaamheden verrichten, waardoor zij sneller uit gekeken kunnen raken op hun functie?
- ✓ Hoe compatible is je financiële pakket met andere pakketten. In dit geval met een digitaal factuur verwerkingssysteem? Het is van essentieel belang dat de juiste gegevens uit je financiële pakket makkelijk over te brengen zijn naar ander systemen, zodat er geen verschillen kunnen ontstaan tijdens de communicatie van de een naar de ander.

Op de volgende pagina is de gewenste situatie in een workflow weergegeven.

Hoe de inkoopfactuur in de gewenste situatie wordt afgehandeld zal d.m.v. het onderstaande workflow specifiek worden toegelicht:



Toelichting workflow

1.1.1 Inscannen

Post wordt net als in de huidige situatie verdeeld o.b.v. rayon indeling. Er dient nu een extra sortering gemaakt te worden, zodat de scanner de facturen van elkaar kan onderscheiden.

- ✓ Enkelvoudige facturen.
- ✓ Meervoudige facturen (inclusief bijlage(n)).
- ✓ Dubbelzijdige facturen.

De meervoudige en dubbelzijdige facturen zullen van elkaar moeten worden gescheiden d.m.v. een blanco pagina.

1.1.2 Herkennen

De gesorteerde facturen worden gescand. De software gaat d.m.v. **Optical Character Recognition** de factuur scannen op zoek naar vooraf gedefinieerde velden (zie werking paragraaf 2.1). Zodra alle velden gevuld zijn (automatisch of handmatig gecorrigeerd) wordt deze doorgezet naar de Master module (zie werking paragraaf 2.1)

1.1.3 Export

In de Master module worden de gegevens die benodigd zijn om de verplichting (jegens crediteur/belastingdienst) volledig te kunnen verantwoorden in het financiële systeem indien nodig aangevuld. De knop **“boeken”** creëert onderwater een export die ervoor zorgt dat deze gegevens automatisch worden ingelezen.

1.1.6 Afboeken

Op het moment dat de kosten op de factuur zijn verantwoord d.m.v. een vooraf door de uitvoering/budgethouder gemaakte bon, worden deze door de financiële administratie naar de projecten/afdelingen verdeeld.

1.1.8 Afboeken

Er is vooraf geen bon gemaakt door de uitvoering/budgethouder. De financiële administratie weet op welk project/afdeling de kosten geboekt moeten worden en boekt ze hier voorlopig op totdat de uitvoering/budgethouder zijn of haar goedkeuring geeft. Op dat moment worden de kosten definitief geboekt.

1.1.11 Workflow toewijzen

De factuur is voorzien van een vooraf gemaakt bon en kan hierdoor door de financiële administratie in een verkorte workflow worden verzonden. Dit betekent dat alleen de bedrijfsleider en controller de factuur nog moeten accorderen. Deze stap volgt op 1.1.6

1.1.9/12 Workflow toewijzen

De route in deze workflow is in beide gevallen gelijk, enig verschil is dat bij de ene workflow de financiële administratie weet op welk project/afdeling de kosten geboekt moeten worden en bij de ander het nog onbekend is op welk project/afdeling deze geboekt mogen worden. Deze stap volgt op 1.1.8

1.1.14 Correctie boeking

Wordt er door de bedrijfsleider of controller een opmerking aan de factuur meegegeven die gevolgen heeft voor de kosten verdeling, dan dienen de kosten op een ander project/afdeling geboekt te worden. De financiële administratie dient een correctie te maken voordat de factuur betaalbaar gesteld kan worden.

1.1.15 Betaalbaar stellen

Na het maken van eventuele correctie boekingen kunnen de facturen betaalbaar worden gesteld. Deze handeling wordt verricht door een andere medewerker op de financiële administratie met het oog op functiescheiding.

1.1.16 Betaalstaat valideren

Als laatste stap wordt de betaling gevalideerd door twee personen uit het management.

5. Conclusie

Zoals al in de inleiding is beschreven, zijn de mogelijkheden tot elektronische documentatie groeiende. Dit is van grote invloed op de verwachtingen die de consument heeft t.o.v. de geleverde diensten/goederen door het bedrijfsleven, hierdoor zullen de verwachtingen tussen bedrijven onderling ook gaan verschuiven. Zo zal door deze groeiende mogelijkheden de kwaliteitsverwachting toenemen, terwijl de prijs die men hiervoor betaalt niet in dezelfde mate zal/kan toenemen. Door deze verschuivende kwaliteit/prijs verhouding zullen bedrijven interne organisatie effectiever en efficiënter moeten inrichten. Deze effectiviteit en efficiency zal gerealiseerd kunnen worden door de mogelijkheden die in dit digitale tijdperk omhanden zijn te benutten.

Een aanzienlijke besparing kan worden gerealiseerd d.m.v. digitale factuur verwerking. Een digitaal factuur verwerkingssysteem kan ervoor zorgen dat de doorlooptijd van een inkoopfactuur wordt verminderd. Door deze doorlooptijd te verminderen kunnen medewerkers o.a. ingezet worden op plaatsen binnen de organisatie waar zij een meerwaarde kunnen zijn om het doel/missie van de organisatie te realiseren. Deze besparing zal alleen gerealiseerd kunnen worden mits vooraf de volgende punten zorgvuldig worden geanalyseerd:

- ✓ De huidige workflow van een inkoopfactuur.
- ✓ De knelpunten die hierbij naar boven komen.
- ✓ De werking en mogelijkheden van digitale factuurverwerking.
- ✓ De gewenste werkwijze.

Een zorgvuldige analyse van de bovenstaande punten is nog geen garantie voor succes. Het geslaagd implementeren van een digitaal factuur verwerkingssysteem (en in mijn ogen ieder ander systeem) valt of staat met draagvlak onder het van het personeel en een betrokken topmanagement.

Literatuurlijst

Hogeweg, Reinout, *Een goed Rapport*. 3^{de} druk, Utrecht/Zutphen 2004.

Hoogland, Wim, en Dik, Roel, *Rapport over rapporten*. Groningen/Houten 2006.

Internet:

<http://nl.wikipedia.org> Encyclopedie ter raadpleging van diverse artikelen.

<http://www.readsoft.com> Automated invoice processing.

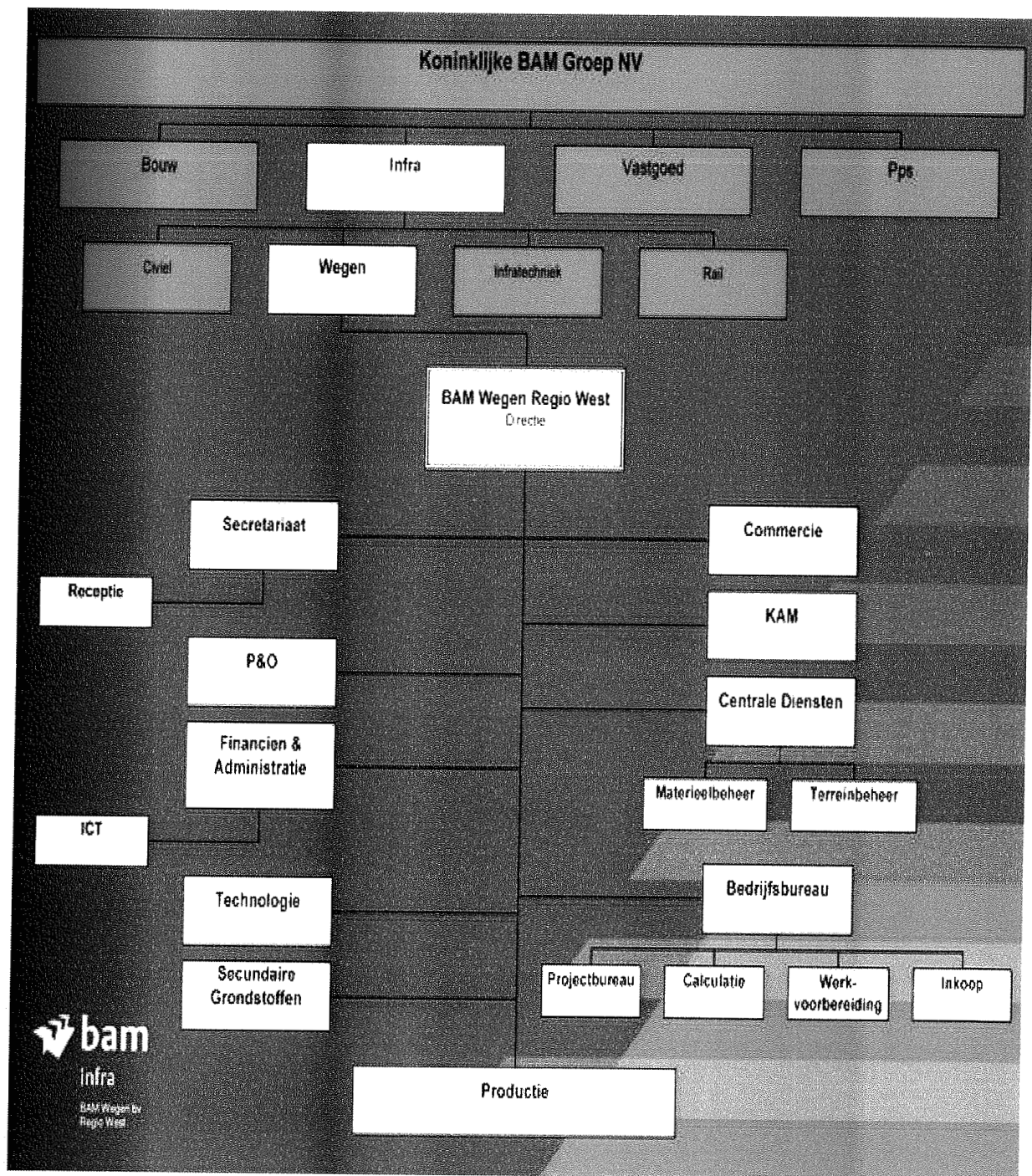
<http://www.ricoh.nl> Document management solutions.

http://www.ricoh.nl/solutions/informatielogistiek/digitale_inkoop_factuurverwerking Voordelen.

<http://www.cpb.nl/nl/prognoses/nlinfo.html> Kerngegevens tabel CPB.

<http://www.bam.nl/baminternet/baminternet/index.jsp> Achtergrond informatie.

Bijlage(n)

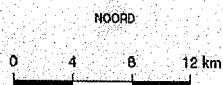


Rayongrenzen BAM Wegen regio West 2009

Afdeling PBG, afdelingsverantwoordelijk M. Mensink

Legenda

- Gemeentegrens
- - - Provinciegrens
- Dat Gemeentenaam



Rayon 1

Johan Tiemersma

Mark van Hees (aanspreekpunt PBG)

Tonny Rijsdijk (administratie)

Rayon 2:

André Pik

Mark Fleischeuer (aanspreekpunt PBG)

Sylvia Landsweers (administratie)

Rayon 3

Aat Zuurmond

Marie José van Brunschot (aanspreekpunt PBG)

Tonny Rijsdijk (administratie)

Rayon 4

Gerard Murck

René Brussé (aanspreekpunt PBG)

Tonny Rijsdijk (administratie)

Rayon 5

Sjoerd van Geene

André Baars (aanspreekpunt PBG)

Sylvia Landsweers (administratie)

Adm. ondersteuning:

Marcella Karper

Regionaal inzetbaar:

Alex de Jong (specials)

Inge de Bruijn-Siersema

Saman H. Faraj

Egbert van Houten

José Krommenhoek

Peter Latour

Wijnand Paans

Debby de Ruijter

Bijgewerkt tot februari '09