

Op weg naar een succesvolle implementatie

Een onderzoek bij de afdeling financiën over de overstap van Exact Globe naar AFAS Financieel

Auteursnaam: Denise Vinken
Klas: EB81
Bedrijfsmentor: Dhr. J. Smetsers
Stagedocent: Mevr. E. Cremer
Plaats, datum: Eindhoven, juni 2014

SiNTLUCAS
CREATIVE COMMUNITY

Algemene gegevens

Afstudeerbedrijf

Naam: SintLucas
Postadres:
Eindhoven: Postbus 872
5600 AW
Boxtel: Postbus 120
5280 AC
Bezoekadres/plaats:
Eindhoven: Von Flotowlaan 1
5653 AD
Boxtel: Burgakker 17
5281 CH
Tel. (centraal):
Eindhoven: 040 2591391
Boxtel: 0411 672270

Bedrijfsmentor

Naam: Dhr. J. Smetsers
Functie: Financieel Controller
Telefoonnummer: 088 3730062
E-mailadres: j.smetsers@sintlucas.nl

Stagedocent

Naam: Mevr. E. Cremer
E-mailadres: e.cremer@fontys.nl

Stagiaire

Naam: Denise Vinken
Studentnummer: 2181293
E-mailadres: d.vinken@student.fontys.nl



Managementsamenvatting

SintLucas is een school voor creatief-technisch-ondernemende opleidingen op vmbo en mbo-niveau die voor de financiële administratie over gaat stappen van Exact Globe naar AFAS Financieel. Afdeling financiën wil weten hoe de administratieve processen geoptimaliseerd kunnen worden, zodat AFAS Financieel goed ingericht wordt. De hoofdvraag die in dit onderzoeksrapport beantwoord wordt is: *“Hoe kunnen de administratieve processen geoptimaliseerd worden, zodat de conversie van Exact Globe naar AFAS Financieel op een juiste manier verloopt?”*

De administratieve processen die geoptimaliseerd worden in dit onderzoeksrapport, zijn: inkoopproces, investerings- & afschrijvingsproces, verkoopproces, budgetproces en periodeanalyses & rapportages. Deze processen worden beschreven vanaf het moment dat het proces raakvlakken heeft met de afdeling financiën.

Het onderzoeksrapport is opgebouwd aan de hand van de methode van Lean. Deze methode is gericht op de flow van processen en maakt waarde-toevoegende activiteiten zichtbaar. Ook worden verspillingen uit de processen gehaald, waardoor de doorlooptijd van de processen verkort wordt.

De methode van Lean bevat vier fases: initiatiefase, analysefase, herontwerpfase en de implementatiefase. Aan de hand van die vier fases is het onderzoeksrapport opgebouwd. In de initiatiefase staat een uiteenzetting van de onderzoeksopdracht weergegeven. Vervolgens wordt in de analysefase de IST-situatie van de administratieve processen inzichtelijk gemaakt. Uit deze analyse zijn 11 verspillingen en 25 risico's naar voren gekomen. Voor de verspillingen zijn oplossingen en voor de risico's zijn beheersingsmaatregelen opgesteld. Door de opgestelde beheersingsmaatregelen te vergelijken met de al aanwezige beheersingsmaatregelen, ontstaat een restrisico (hoog, middel of laag). De verspillingen en risico's worden in de herontwerpfase zoveel mogelijk aangepakt, waardoor de administratieve processen geoptimaliseerd worden en een efficiënte SOLL-situatie ontstaat. Door het vergelijken van de IST-situatie met de SOLL-situatie komen verbeterpunten naar boven, welke in de implementatiefase staan beschreven. Ook bevat de implementatiefase een stappenplan voor de implementatie van Exact Globe naar AFAS Financieel.

Het doorlopen van de vier fases van de methode van Lean heeft geleid tot de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Gedurende het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geconstateerd:

- Digitaliseren van gegevens en documenten;
- Autorisatie / functiescheiding toepassen;
- Inlezen van bankafschriften en terugdringen van het aantal bankrekeningen;
- Samenvoegen van dagboeken;
- Debiteurenbeheer;
- Ingebruikname van de activamodule;
- Medewerkers betrekken in de implementatie;
- Extra aandacht voor Proquro en de daaruit voorkomende codering door bestellers.

Verder zorgt de ingebruikname van AFAS Financieel voor een aantal efficiencyvoordelen. Door de administratieve processen te optimaliseren, worden meerdere processtappen verbeterd en zullen die efficiënter gaan verlopen in AFAS Financieel. Verder worden door de koppelingen die AFAS Financieel heeft met Proquro, Qlikview en de andere modules van AFAS ook efficiencyvoordelen behaald, omdat gegevens sneller en efficiënter doorgevoerd kunnen worden. Nadat de daadwerkelijke optimalisatie van de administratieve processen heeft plaatsgevonden, kan de implementatie aan de hand van het stappenplan in gang worden gezet.

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoeksrapport dat is opgesteld om een implementatietraject voor de afdeling financiën bij SintLucas te bevorderen. Met deze afstudeerstage zal ik de studie bedrijfseconomie op de Fontys te Eindhoven afronden.

Na ruim 4 maanden hard gewerkt te hebben aan mijn afstudeeropdracht heb ik deze afgerond en ben dan ook tevreden over het resultaat.

Mijn afstudeeropdracht heb ik bij SintLucas mogen uitvoeren en dit is mij goed bevallen. Ik wil dan ook alle medewerkers die aan dit onderzoeksrapport hebben bijgedragen bedanken. In het bijzonder zou ik graag een aantal mensen willen bedanken.

Allereerst mijn bedrijfsmentor van SintLucas, Dhr. J. Smetsers, voor de tijd die hij erin heeft gestoken om het verslag tot een goed einde te kunnen brengen. Hij heeft mij ondersteuning gegeven bij de vragen die ik had omtrent mijn afstudeeropdracht.

Daarnaast wil ik mijn stagedocent van Fontys Eindhoven, Mevr. E. Cremer, bedanken voor de goede begeleiding. De manier die zij heeft ingevoerd om afstudeerstagiaires te begeleiden heb ik als zeer prettig ervaren.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn onderzoeksrapport.

Denise Vinken
Eindhoven, 10 juni 2014

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 : Inleiding en bedrijfsbeschrijving	1
1.1 Inleiding.....	1
1.2 Bedrijfsbeschrijving.....	1
1.3 Ontstaan SintLucas	1
1.4 Organisatie	2
1.5 Opleidingen	2
1.6 Ondernemingsvorm.....	2
1.7 Positie binnen SintLucas	2
Hoofdstuk 2 : Initiatiefase: onderzoeksopzet.....	3
2.1 Aanleiding	3
2.2 Doelstelling.....	3
2.3 Hoofdvraag.....	3
2.4 Deelvragen	3
2.5 Afbakening	4
2.6 Methodologie & dataverzameling	4
Hoofdstuk 3 : Theoretisch kader	5
3.1 Bedrijfsprocessen	5
3.2 Procesverbetermethoden	5
3.3 Keuze procesverbetermethoden	6
3.4 Methode van Lean.....	7
Hoofdstuk 4 : Analysefase: IST-situatie administratieve processen	9
4.1 Inkoopproces	9
4.2 Investerings- & afschrijvingsproces.....	10
4.3 Verkoopproces.....	11
4.4 Budgetproces	12
4.5 Periodeanalyses & rapportages.....	12
Hoofdstuk 5 : Herontwerpfase: SOLL-situatie administratieve proces.....	14
5.1 Inkoopproces	14
5.2 Investerings- & afschrijvingsproces.....	15
5.3 Verkoopproces.....	15
5.4 Budgetproces	16
5.5 Periodeanalyses & rapportages.....	17

Hoofdstuk 6 : Verspillingen, risicoanalyse en beheersingsmaatregelen.....	19
6.1 Verspillingen bij de afdeling financiën van SintLucas	19
6.2 Oplossingen om de verspillingen te elimineren.....	21
6.3 Risico's & beheersingsmaatregelen.....	23
Hoofdstuk 7 : Implementatiefase: IST versus SOLL	25
7.1 Verbeterpunten IST versus SOLL	25
7.2 Implementatie.....	26
Hoofdstuk 8 : Conclusie en aanbevelingen	29
8.1 Aanbevelingen	29
8.2 Conclusie	30
Literatuurlijst.....	31
Lijst met figuren.....	32
Lijst met tabellen	32
Bijlage 1 : Informatiesystemen afdeling financiën	34
Bijlage 2 : Taken afdeling financiën	35
Bijlage 3 : Bedrijfsprocessen.....	36
Bijlage 4 : De zeven soorten verspillingen van Lean	38
Bijlage 5 : Legenda van de symbolen procesactiviteiten.....	39
Bijlage 6 : IST-situatie inkoopproces	40
Bijlage 7 : Schematische weergave IST-situatie inkoopproces.....	43
Bijlage 8 : Autorisatietabel IST-situatie inkoopproces.....	45
Bijlage 9 : SOLL-situatie inkoopproces	46
Bijlage 10 : Schematische weergave SOLL-situatie inkoopproces.....	49
Bijlage 11 : Autorisatietabel SOLL-situatie inkoopproces	51
Bijlage 12 : IST-situatie investerings- & afschrijvingsproces	52
Bijlage 13 : Schematische weergave IST-situatie investerings- & afschrijvingsproces.....	54
Bijlage 14 : Autorisatietabel IST-situatie investerings- & afschrijvingsproces	55
Bijlage 15 : SOLL-situatie investerings- & afschrijvingsproces	56
Bijlage 16 : Schematische weergave SOLL-situatie investerings- & afschrijvingsproces	57
Bijlage 17 : Autorisatietabel SOLL-situatie investerings- & afschrijvingsproces	58
Bijlage 18 : IST-situatie verkoopproces	59
Bijlage 19 : Schematische weergave IST-situatie verkoopproces	61
Bijlage 20 : Autorisatietabel IST-situatie verkoopproces	62
Bijlage 21 : SOLL-situatie verkoopproces	63

Bijlage 22 : Schematische weergave SOLL-situatie verkoopproces	65
Bijlage 23 : Autorisatietabel SOLL-situatie verkoopproces	66
Bijlage 24 : IST-situatie budgetproces	67
Bijlage 25 : Schematische weergave IST-situatie budgetproces	68
Bijlage 26 : Autorisatietabel IST-situatie budgetproces	69
Bijlage 27 : SOLL-situatie budgetproces	70
Bijlage 28 : Schematische weergave SOLL-situatie budgetproces	71
Bijlage 29 : Autorisatietabel SOLL-situatie budgetproces	72
Bijlage 30 : IST-situatie periodeanalyses & rapportages	73
Bijlage 31 : Schematische weergave IST-situatie periodeanalyses & rapportages	76
Bijlage 32 : Autorisatietabel IST-situatie periodeanalyses & rapportages	77
Bijlage 33 : SOLL-situatie periodeanalyses & rapportages	78
Bijlage 34 : Schematische weergave SOLL-situatie periodeanalyses & rapportages	81
Bijlage 35 : Autorisatietabel SOLL-situatie periodeanalyses & rapportages	82
Bijlage 36 : Risicoanalyse & beheersingsmaatregelen	83
Bijlage 37 : Interview ROC Gilde Roermond (15 april 2014)	94
Bijlage 38 : Interview Cibap vakschool Zwolle (9 mei 2014)	96

Hoofdstuk 1 : Inleiding en bedrijfsbeschrijving

Dit hoofdstuk bevat een inleiding met een opbouw van het onderzoeksrapport en een korte bedrijfsbeschrijving van SintLucas.

1.1 Inleiding

SintLucas is een school voor creatief-technisch-ondernemende opleidingen op vmbo en mbo-niveau die voor de financiële administratie over gaat stappen van Exact Globe naar AFAS Financieel. In dit onderzoeksrapport wordt de gewenste situatie van de administratieve processen in AFAS Financieel inzichtelijk gemaakt. De hoofdvraag luidt: *“Hoe kunnen de administratieve processen geoptimaliseerd worden, zodat de conversie van Exact Globe naar AFAS Financieel op een juiste manier verloopt?”*

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderwerp van het onderzoeksrapport aangehaald en is een bedrijfsbeschrijving van SintLucas te vinden. Daarna wordt in hoofdstuk 2 een uitgebreide beschrijving van de onderzoekopdracht gegeven en vanaf hoofdstuk 3 wordt de kern van de opdracht beschreven, dat begint met het theoretisch kader omtrent het implementatieproces. Er wordt ingegaan op verschillende methoden om de administratieve processen te verbeteren en daaruit volgt een keuze van een methode die toegepast en uitgewerkt gaat worden bij SintLucas. In hoofdstuk 4 wordt de IST-situatie van de administratieve processen beschreven. Daaruit zijn verspillingen en risico's voortgekomen, die in hoofdstuk 6 beschreven worden. Door de verspillingen en risico's zoveel mogelijk aan te maken, wordt een efficiënte SOLL-situatie verkregen, die in hoofdstuk 5 beschreven staat. Vervolgens wordt in hoofdstuk 7 de IST-situatie met de SOLL-situatie vergeleken en staat de implementatiefase beschreven, waarna in hoofdstuk 8 conclusies en aanbevelingen worden opgesteld.

1.2 Bedrijfsbeschrijving

Alvorens ingegaan wordt op het onderzoek zal eerst een korte uiteenzetting worden gegeven omtrent de organisatie. De informatie over de organisatie is enerzijds verkregen door gesprekken met medewerkers en anderzijds door het raadplegen van de website van SintLucas¹.



Figuur 1: SintLucas Boxtel / SintLucas Eindhoven

1.3 Ontstaan SintLucas

Oorspronkelijk is SintLucas begonnen in Boxtel als een opleiding waar men meester-schilder kon worden. De school is opgericht in 1948 door de Katholieke Bond van Schilderspatroons en staat nog steeds in de volksmond bekend als schildersschool. In 1964 is in Eindhoven de Grafische school opgericht om gekwalificeerd personeel op te leiden voor de grafische industrie. Hier heeft in 2002 een naamswijziging plaatsgevonden en is de school verder gegaan onder de naam Grafisch Lyceum Eindhoven, die in 2007 weer veranderde in De Eindhovense School. Op 11 juni 2009 is SintLucas, stichting ter bevordering van katholiek beroepsonderwijs gefuseerd met De Eindhovense school en verder gegaan onder de naam: Stichting SintLucas-De Eindhovense School. Daarna heeft de school op 10 mei 2012 een naamswijziging gedaan en is verder gegaan onder de naam: Stichting SintLucas. Redenen voor het vormen van deze fusie zijn: overlappende opleidingen; schaalvergroting (onder andere inkoopvoordeel, financieel draagvlak voor innovaties en het verlagen van de kwetsbaarheid van eenmansposten) en betere afstemming van het onderwijsbeleid (betere marktpositie ten opzichte van regionale concurrenten).

¹ Bron: www.sintlucas.nl (03-02-2014)

1.4 Organisatie

Momenteel zijn bij SintLucas ongeveer 350 (gast)docenten, (gast)instructeurs en overige medewerkers actief en volgen er zo'n 3200 studenten een opleiding. In 2012 waren 1497 mannelijke studenten (78% Eindhoven/22% Boxtel) en 1696 vrouwelijke studenten (37% Eindhoven/63% Boxtel). SintLucas is een dienstverlenende onderneming met als primaire proces: het lesgeven aan studenten. Het is een platte organisatie met een college van bestuur en daaronder vier afdelingen met vier staf- en ondersteunende diensten. Het college van bestuur wordt gecontroleerd en geadviseerd door een raad van toezicht. De managementstijl van SintLucas is vooral toe te kennen aan een mensgerichte stijl. De leidinggevendenden nemen beslissingen zoveel mogelijk in overleg met de medewerkers.

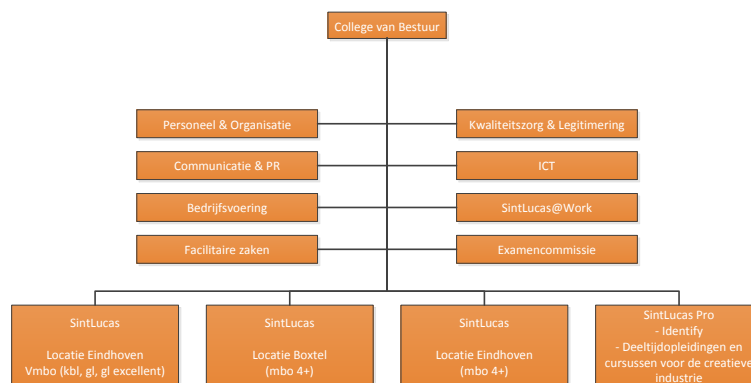
1.5 Opleidingen

SintLucas beschikt over twee vestigingen, één in Boxtel en één in Eindhoven. In Boxtel zijn mbo-opleidingen te vinden en in Eindhoven zitten vmbo- en mbo-opleidingen. Het vmbo-college is onder te verdelen in drie leerwegen: kaderberoepsgerichte leerweg; gemengde leerweg en gemengde leerweg excellent. De mbo-opleidingen zijn onder te verdelen in: vormgeven & ambacht; vormgeven, media & ruimte; vormgeven, media & technologie en evenementenmanagement & mediaproductie.

1.6 Ondernemingsvorm

SintLucas kent twee ondernemingsvormen. De school zelf is een stichting, onderverdeeld in twee mbo's en een vmbo. Daarnaast heeft SintLucas ook een BV (SintLucas Pro), die onder andere cursussen, trainingen en avondopleidingen verzorgt. Ieder jaar dient door onderwijsinstellingen die overheidsgeld ontvangen een jaarverslag opgemaakt te worden. De Inspectie van het Onderwijs controleert elk jaar of de school het overheidsgeld goed besteed en daarnaast controleren zij de werkzaamheden van de accountant. SintLucas ontvangt van de overheid subsidie en is verplicht een jaarverslag op te stellen. Hierin is een enkelvoudige balans/staat van baten en lasten opgenomen. De financiële cijfers van de BV zijn in de consolidatie meegenomen. Met het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het (financiële) beleid. Verder staat in het jaarverslag informatie over haar onderwijsprestaties. Voor de kwaliteit van het onderwijs is de onderwijsinstelling zelf verantwoordelijk, maar zij dienen zich wel te houden aan de wettelijke kaders voor het onderwijs.

1.7 Positie binnen SintLucas



Figuur 2: Organogram SintLucas

Het onderzoek vindt plaats bij de afdeling financiën, die samen met de afdeling kwaliteitszorg onder de dienst bedrijfsvoering valt. Bedrijfsvoering telt acht medewerkers en houdt zich bezig met beleidsontwikkeling, beleidsadvisering en control. De afdeling financiën houdt zich bezig met de financiële administratie, salarisadministratie en projectadministratie. (Voor een uiteenzetting van de informatiesystemen, zie bijlage 1 en voor de taken van de afdeling financiën, zie bijlage 2).

In dit hoofdstuk staat de opbouw van het rapport samen met een korte bedrijfsbeschrijving beschreven. In het volgende hoofdstuk wordt een uiteenzetting van de opdracht weergegeven.

Hoofdstuk 2 : Initiatiefase: onderzoekopzet

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de opdracht. Hierin wordt de aanleiding, doelstelling, hoofdvraag met bijbehorende deelvragen en de methodologie & dataverzameling per deelvraag beschreven.

2.1 Aanleiding

SintLucas is een school met vmbo- en mbo-opleidingen gevestigd in Boxtel en Eindhoven. De afdeling financiën maakt momenteel gebruik van het pakket Exact Globe voor de financiële administratie en AFAS Profit voor de salaris- en personeelsadministratie. De AFAS modules HRM, Payroll en CRM die momenteel gebruikt worden, zijn onderdeel van een grotere applicatie, waarvan AFAS Financieel ook onderdeel uitmaakt. Het streven is om op 1 januari 2015 over te stappen met de financiële administratie van Exact Globe naar AFAS Financieel. Men verwacht dat dit een kostenbesparing op kan leveren, omdat Exact Globe vervalt en de module van AFAS Financieel aanwezig is in het AFAS-pakket dat SintLucas ter beschikking heeft. Daarnaast zou het een verdere integratiemogelijkheid bieden met andere applicaties zoals het inkoopstelsel Proquero, waar SintLucas op dit moment gebruik van maakt. De koppeling tussen Proquero en AFAS kan een totaaloplossing bieden op het gebied van financiële- en inkoopprocessen. Dit zorgt ervoor dat eenvoudig gegevens uitgewisseld kunnen worden tussen beide systemen.

Na de fusie tussen SintLucas Boxtel en De Eindhovense School zijn beide administraties onder één administratie in Exact Globe opgenomen. Op dit moment zijn er bijvoorbeeld twee inkoopboeken en twee betaalrekeningen. De vraag van de afdeling financiën is hoe de administratie het beste geconverteerd kan worden naar AFAS Financieel en hoe de administratieve processen in AFAS Financieel het efficiëntst kunnen verlopen.

2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de administratieve processen te optimaliseren, zodat AFAS Financieel goed ingericht wordt. Er worden beheersingsmaatregelen en aanbevelingen opgesteld die het implementatieproces bevorderen.

2.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag die in dit onderzoeksrapport beantwoord wordt is:

“Hoe kunnen de administratieve processen geoptimaliseerd worden, zodat de conversie van Exact Globe naar AFAS Financieel op een juiste manier verloopt?”

2.4 Deelvragen

De probleemstelling wordt aan de hand van een aantal deelvragen beantwoord:

1. Welke methoden om processen te beschrijven, analyseren en optimaliseren zijn beschikbaar?
2. Welke methode voor het beschrijven, analyseren en optimaliseren ten behoeve van het administratieve proces is het meest geschikt voor SintLucas en waarom?
3. Wat is de IST-situatie van de administratieve processen?
4. Wat is de SOLL-situatie van de administratieve processen en op welke wijze wordt deze gerealiseerd?
5. Welke verspillingen zijn uit de administratieve processen te elimineren en op welke manier?
6. Wat zijn de risico's betreffende de administratieve processen?
7. Welke beheersingsmaatregelen kunnen toegepast worden op de risico's?
8. Welke stappen zijn er verbonden aan het implementeren van AFAS en brengt dit consequenties met zich mee?
9. Wat zijn de verbeteringen voor SintLucas na de overstap van Exact Globe naar AFAS Financieel en welke kostenbesparingen levert dat op?

De opgestelde deelvragen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. De deelvragen zijn voortgekomen uit de opdracht die door de afdeling financiën bij SintLucas geformuleerd is. De voornaamste reden van dit onderzoeksrapport is om de administratieve processen in AFAS Financieel te optimaliseren, nadat die processen in Exact Globe geanalyseerd zijn. Ook zal nagegaan worden hoe de conversie van Exact Globe naar AFAS Financieel het beste kan geschieden.

2.5 Afbakening

SintLucas heeft al gekozen voor AFAS. Er hoeft niet meer gekeken te worden welke softwarepakketten er nog meer zijn. Verder hoort de invoering van de werkkostenregeling per 1 januari 2015 niet bij de opdracht, maar dient wel vermeld te worden. Dit wordt niet meegenomen omdat hiervoor afstemming met andere afdelingen binnen SintLucas nodig is. Daarnaast zal niet gekeken worden naar de consequenties van software en hardware als gevolg van de overstap en zal de implementatie niet beschreven worden op medewerkersniveau en op boekingsniveau, maar op procesniveau en procedureniveau in AFAS. Verder zal dit onderzoek zich alleen richten op de administratieve processen. Deze processen zijn nodig voor het implementatietraject van Exact Globe naar AFAS Financieel. De andere processen zijn niet relevant voor de opdracht en zullen buiten beschouwing worden gehouden.

2.6 Methodologie & dataverzameling

Om het onderzoek uit te voeren, dienen een aantal voorbereidingen getroffen te worden. Een belangrijke voorbereiding is het maken van een plan van aanpak. Met het plan van aanpak kan van tevoren opgesteld worden welke taken uitgevoerd dienen te worden, wanneer ze uitgevoerd moeten zijn en hoe het aangepakt kan worden. De opbouw van het verslag is aan de hand van de deelvragen gedaan.

Deelvraag 1 en deelvraag 2 worden beantwoord in hoofdstuk 3 door het uitvoeren van literatuuronderzoeken. Er zal gezocht worden naar relevante theorie in bestaande literatuur zoals boeken, tijdschriften, artikelen en op het internet om een goed theoretisch kader neer te zetten.

Deelvraag 3 wordt beantwoord in hoofdstuk 4 door gebruik te maken van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Dit bestaat uit het houden van interviews en het observeren van de administratieve processen. Tijdens de interviews en het observeren van de administratieve processen zullen doorvragen worden gesteld om extra informatie te verschaffen.

Deelvraag 4 wordt behandeld in hoofdstuk 5 door het houden van interviews met medewerkers van de afdeling financiën over hoe zij willen dat de gewenste situatie eruit zal komen te zien. Ook zal nagegaan worden hoe andere scholen en bedrijven de financiële administratie ingericht hebben. Verder is het goed om te kijken hoe AFAS Financieel in elkaar zit, zodat een beeld wordt verkregen hoe de gewenste situatie van de financiële administratie in AFAS Financieel terecht kan komen.

Deelvraag 5, deelvraag 6 en deelvraag 7 worden beantwoord in hoofdstuk 6 door het analyseren van de huidige processen. Verspillingen worden volgens de methode van Lean uit de processen gehaald. Ook worden risico's in kaart gebracht, waarop beheersingsmaatregelen opgesteld worden.

Deelvraag 8 en deelvraag 9 worden beantwoord in hoofdstuk 7 door het vergelijken van de huidige situatie met de gewenste situatie en door het onderzoeken hoe de implementatie van de financiële administratie in AFAS Financieel gerealiseerd kan worden. Ook wordt nagegaan welke kostenbesparingen mogelijk zijn bij het implementeren naar AFAS Financieel.

In dit hoofdstuk is de opdracht van het onderzoeksrapport geformuleerd. In het volgende hoofdstuk worden verschillende procesverbetermethoden uitgewerkt, waaruit een keuze volgt op de methode die toegepast gaat worden op de administratieve processen bij SintLucas.

Hoofdstuk 3 : Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat verbetermethoden die toegepast kunnen worden om processen te optimaliseren. Per methode wordt een omschrijving gegeven en van de methoden die gebruikt kunnen worden bij SintLucas, worden de voor- en nadelen in een tabel weergegeven. Daarop volgt een keuze op de methode die toegepast gaat worden bij de administratieve processen van SintLucas.

3.1 Bedrijfsprocessen

Een bedrijfsproces is een verzameling van samenhangende activiteiten die door mensen en middelen uitgevoerd worden in een bedrijf². Voor een bedrijfsproces is input nodig. Nadat de activiteiten verricht zijn, zal er output ontstaan. De processen zijn onder te verdelen in drie soorten processen³: besturende processen, primaire processen en ondersteunende processen. In bijlage 3 is een uitgebreide omschrijving van de soorten bedrijfsprocessen te vinden. In dit onderzoeksrapport wordt gekeken naar het administratieve proces, dat onder de ondersteunende processen valt. Dit is een belangrijk proces binnen een bedrijf, omdat het koppelingen heeft met alle andere processen.

3.2 Procesverbetermethoden

Ieder bedrijf vraagt zich af hoe een product of dienst voor klanten zoveel mogelijk waarde toe kan voegen. Dit kan door middel van verschillende methoden. De methoden die in dit onderzoeksrapport aan bod komen zijn de meest voorkomende methoden. De verschillende procesverbetermethoden zijn opgesplitst in drie invalshoeken⁴. In tabel 1 zijn de verschillende invalshoeken met bijbehorende methoden per invalshoek af te lezen.

Tabel 1: Verschillende invalshoeken met bijbehorende verbetermethoden

Verbetermethoden					
Logistiek		Kwaliteit		Productiviteit/onderhoud	
Lean	TOC	QRM	Six Sigma	TPM	RCM

De methoden uit bovenstaande tabel zijn hieronder uitgewerkt. Door na te gaan wat de voor- en nadelen van de verschillende verbetermethoden zijn en waarop de methoden toegepast kan worden, zal uiteindelijk een keuze gemaakt worden uit de verschillende methoden, welke het beste past bij het administratieve proces van SintLucas.

Invalshoek logistiek: De methoden bij de invalshoek logistiek zijn vooral gericht op het verbeteren van de doorlooptijd in processen.

Lean (manufacturing)⁵: Lean is een methode die als doel heeft om verspillingen zoveel mogelijk tegen te gaan. De methode is gericht op het creëren van waarde voor de aanvrager. De activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren, vallen onder verspilling (term binnen Lean: muda). Door de activiteiten die geen waarde toevoegen te elimineren, kan het proces efficiënter verlopen. Wanneer de verspillingen worden geëlimineerd, wordt tegen minimale inspanning gewerkt en zal de kwaliteit verbeteren. De kosten gaan dalen, wat uiteindelijk zal leiden tot een winststijging.

TOC (Theory of Constraints)⁶: Bij de methode TOC wordt de focus op het verbeteren van de doorlooptijd gelegd. In veel processen zijn knelpunten (oftewel de bottleneck) aanwezig. Door de knelpunten op te sporen en aan te pakken kan de doorlooptijd van de processen verbeteren.

² Bron: www.encyclo.nl/begrip/Bedrijfsproces (17-02-2014)

³ Bron: www.the-art.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html (17-02-2014)

⁴ Bron: www.procesverbeteren.nl/selectie_methodes/wanneerwat.php (18-02-2014)

⁵ Bron: www.sixsigma.nl/wat-is-lean (18-02-2014)

⁶ Bron: www.procesverbeteren.nl/TOC/ToC.php (18-02-2014)

QRM (Quick Response Manufacturing)⁷: QRM is een methode die toegepast kan worden op bedrijven met stukproductie of bedrijven die specifiek op klantorder produceren. Bij QRM gaat het om het behalen van tijdswinst in het proces van bestellen tot aan de aflevering bij de klant. Deze methode is echter niet geschikt voor SintLucas. SintLucas valt onder de dienstverlenende sector en heeft geen productieproces, waardoor deze methode niet bruikbaar is om toe te passen bij het verbeteren van de administratieve processen bij SintLucas.

Invalshoek kwaliteit: De methoden uit de invalshoek kwaliteit zijn ontstaan met het doel de kwaliteit van processen te verbeteren.

Six Sigma⁸: Six sigma is een methode op het gebied van kwaliteitsmanagement. Deze methode is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de processen door het uitvoeren en analyseren van metingen. Het doel van Six Sigma is: de kans om te voldoen aan de verwachtingen van de klant zo groot mogelijk te maken. Van groot belang hierbij is te weten wat de klant wil. Om Six Sigma toe te kunnen passen is het essentieel dat de kwaliteit van het proces of product meetbaar is. Het meten van de kwaliteit wordt vaak gedaan aan de hand van statistische procescontrole (SPC). SPC is een techniek om bij te dragen aan het efficiënt en goed maken van een product. Bij deze methode wordt de data grondig geanalyseerd.

Invalshoek onderhoud: De methoden uit de invalshoek onderhoud zijn gericht op het verbeteren van de productiviteit. Deze methoden zijn voornamelijk gericht op de productiemachines, welke SintLucas geen in haar bezit heeft. Vandaar dat deze methoden niet toegepast gaan worden bij SintLucas. TPM (Total Productive Maintenance⁹) is namelijk een verbetertheorie, welke ontwikkeld is om de machinebeschikbaarheid te optimaliseren en RCM (Reliability Centered Maintenance¹⁰) is een verbetertheorie, welke ontwikkeld is om de betrouwbaarheid van de productiemachine te vergroten.

3.3 Keuze procesverbetermethoden

Nadat de verschillende procesverbetermethoden beschreven zijn, wordt een keuze gemaakt welke methode toegepast gaat worden bij SintLucas. De methoden TPM en RCM worden niet toegepast, omdat er geen productiemachines aanwezig zijn bij SintLucas. Verder wordt de QRM-methoden ook niet toegepast. SintLucas beschikt niet over een productieproces. Van stukproductie en produceren op specifieke klantorders is dan ook geen sprake. Uiteindelijk zijn drie methoden overgebleven. Hieruit dient een keuze gemaakt te worden voor de methode die het beste past binnen het administratieve proces van SintLucas. In tabel 2 zijn de drie overgebleven methoden naast elkaar gezet. Uit de tabel zijn de voor- en nadelen van de verschillende methoden af te lezen. Six Sigma is een methode met de focus op klantgerichtheid. Bij deze methode staan de wensen van de klant centraal. Het meten van de wensen van de klant wordt gedaan aan de hand van statistische methoden die op data toegepast worden. De TOC-methode is een methode met de focus op probleemgerichtheid. Hier worden knelpunten vastgesteld en aangepakt. Lean is een methode gericht op de flow van processen. Waarde-toevoegende activiteiten worden zichtbaar gemaakt en verspillingen worden uit de processen gehaald, waardoor de doorlooptijd van het proces verkort wordt. Het doel van dit onderzoeksrapport is om de administratieve processen te optimaliseren, zodat AFAS Financieel goed ingericht wordt.

⁷ Bron: www.procesverbeteren.nl/POLCA/QRM.php (18-02-2014)

⁸ Bron: www.procesverbeteren.nl/SixSigma/SixSigma.php (18-02-2014)

⁹ Bron: www.procesverbeteren.nl/TPM/TPM.php (18-02-2014)

¹⁰ Bron: www.procesverbeteren.nl/RCM/RCM.php (18-02-2014)

Tabel 2: Vergelijking procesverbetermethoden

	Lean	TOC	Six Sigma
	Reductie verspilling, vergroten toegevoegde waarde	Doorlooptijd vergroten, opheffen knelpunten	Reductie variatie in kwaliteit van producten en processen
Effect	Kosten verlagen, doorlooptijd verkorten	Doorlooptijd verkorten	Verbeteren kwaliteit processen
Invalshoek	Logistiek	Logistiek	Kwaliteit
Focus	Flowgericht	Probleemgericht	Klantgericht
Cyclisch proces	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificeren wat waarde is. 2. Value Stream Map maken. 3. Creëren flow. 4. Creëren Pull. 5. Evalueren en opnieuw beginnen bij eerste stap. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificeren knelpunt. 2. Verbeteren van het knelpunt. 3. Overige processen zodanig inrichten, dat bottleneck opgelost kan worden. 4. Capaciteit bottleneck vergroten. 5. Evalueren en opnieuw beginnen bij eerste stap. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Probleem definiëren. 2. Meten belangrijke aspecten. 3. Oorzaken opzoeken met bijbehorende oplossingen 4. Verbeteren proces door technieken en creatieve oplossingen toe te passen. 5. Evalueren en opnieuw beginnen bij eerste stap.
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Snel en zichtbaar resultaat. - Verbeterde samenwerking en communicatie. - Kortere doorlooptijden. - Focus op waarde-toevoegende activiteiten. - Productiviteit verbeteren (doelmatiger inzet mensen en middelen). 	<ul style="list-style-type: none"> - Minder verspilling. - Kortere doorlooptijd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Goed inzicht in hoeverre financiële verbeteringen behaald kunnen worden. - Reductie fouten in processen. - Verhogen van efficiëntie, kwaliteit en klanttevredenheid. - Benadrukt belangen aan de hand van data, dus feiten.
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> - Minder tijd om nieuwe technieken te ontdekken. - Niet gekeken naar totale organisatie, processen worden onafhankelijk verbeterd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen belang cijfermatige analyse. - Minimale inbreng van medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet altijd goede kwalitatieve informatie beschikbaar.

Er is gekozen om Lean toe te passen bij het optimaliseren van de administratieve processen. Bij Lean wordt overzichtelijk gemaakt welke activiteiten waarde toevoegen en welke activiteiten verspillingen zijn. De administratieve processen worden herschreven naar de SOLL-situatie van de processen in AFAS Financieel. Een voordeel van Lean is dat dit kan leiden tot een verbeterde samenwerking en communicatie tussen medewerkers. Dit is belangrijk bij de implementatie van de administratieve processen, omdat gegevens dan op een juiste en efficiënte manier in AFAS terecht komen. De gegevens worden sneller verwerkt, waardoor de doorlooptijd van de processen verkort wordt.

3.4 Methode van Lean

Lean¹¹ is een nieuwe manier van denken, handelen en organiseren en streeft naar een continue waardestrom (flow) van naadloos aan elkaar gekoppelde activiteiten, die op gang komt door een aanvraag (pull). Prestaties, verspillingen en fouten worden zichtbaar gemaakt, doordat de flow direct verstoord wordt. Door verspillingen en fouten weg te nemen, kunnen de processen efficiënter verlopen. Het zorgt er namelijk voor dat de doorlooptijd van het proces verkort wordt. SintLucas is een non-profit organisatie die streeft naar flowgerichte processen binnen de afdeling financiën.

¹¹ Bron: Lohman, B. & Os, J. van (2010). *Praktisch Lean Management* 2^e herziene druk. Geldermalsen: Maj Engineering Publishing.

De methode van Lean kan toegepast worden door vier fases te doorlopen. De initiatiefase, de analysefase, de herontwerpfase en de implementatiefase. Hieronder worden de verschillende fases toegelicht.

Fase 1: de initiatiefase: De initiatiefase omvat vier onderdelen: het probleem definiëren, een plan van aanpak opstellen, een projectorganisatie inrichten en daadwerkelijk starten met het project. De initiatiefase is in hoofdstuk 2 uitgewerkt. Hierin staat beschreven wat het probleem is en hoe het probleem aangepakt gaat worden met behulp van de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen.

Fase 2: de analysefase: De analysefase geeft inzicht in hoe de processen op dit moment verlopen en in hoeverre de activiteiten binnen het betreffende proces (geen) waarde toevoegen. Hieruit volgen knelpunten, die in fase 3 (herontwerp) aangepakt worden. Lean heeft een drietal doelstellingen om het proces efficiënter te laten verlopen: kwaliteit verbeteren (minder fouten), doorlooptijd verkorten en productiviteit verbeteren (doelmatiger inzet van mensen en middelen). Om de doelstellingen te bereiken, zal een analyse van de processen gemaakt worden. Allereerst wordt duidelijk gemaakt van wie de aanvraag afkomt. Dit kan binnen SintLucas bijvoorbeeld zijn: een medewerker, een afdeling, een klant of de accountant. Nadat bekend is geworden van wie de aanvraag afkomt en wat de aanvraag is, kan de IST-situatie van de processen opgesteld worden. Dit wordt aan de hand van een value stream map (VSM) gedaan. Met een VSM worden alle stappen die het product of de dienst in het proces passeren in kaart gebracht. Ook wordt door middel van een VSM duidelijk welke stappen waarde toevoegen, noodzakelijk of juist verspilling zijn. Wanneer de waardestroom wordt onderbroken, kan dit verschillende oorzaken hebben. De verspillingen kunnen direct vermijdbaar, niet direct vermijdbaar of onvermijdelijk zijn. Lean heeft de verspillingen opgedeeld in zeven soorten verspillingen: overproductie, wachtende medewerkers, overbodig transport, onnodige bewerking, onnodige voorraad, overbodige handelingen en uitval/fouten. Een toelichting op de verspillingen is te vinden in bijlage 4. Nadat de huidige situatie van de processen aan de hand van een VSM opgesteld is en de verspillingen gevonden zijn, kunnen risico's en knelpunten opgespoord worden.

Fase 3: de herontwerpfase: De herontwerpfase leidt tot het herontwerp van de gewenste situatie. Met de analysefase is de huidige situatie van de administratieve processen beschreven en zijn de risico's en knelpunten opgesteld. Om tot een gewenste situatie te komen, worden beheersingsmaatregelen opgesteld om de gevonden risico's te beperken of zelfs tegen te gaan. Het doel van de gewenste situatie is ervoor te zorgen dat de doorlooptijd en de bewerkingstijd zo dicht mogelijk bij elkaar komen door de verspillingen, risico's en knelpunten uit het proces te halen. Op die manier wordt een logische standaardaanpak gecreëerd door een vernieuwde value stream map op te stellen waarin duidelijk wordt hoe het proces hoort te verlopen, op welke manier en in welke vorm de informatie of formulieren bij de volgende processtap terechtkomen en waar de gegevens te vinden zijn. De kans op vergissingen en fouten binnen de afdeling financiën vermindert, omdat de administratieve processen letterlijk beschreven staan, waardoor stappen niet vergeten worden. Dit zal de doorlooptijd van het proces verbeteren.

Fase 4: de implementatiefase: In de implementatiefase wordt gekeken hoe de overgang van de huidige situatie naar de gewenste situatie geïmplementeerd kan worden. En hoe de uiteindelijke implementatie aangepakt en ingevoerd gaat worden. Een continue verbetering van de processen wordt gerealiseerd door de fases blijvend te doorlopen.

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag 1: *“Welke methoden om processen te beschrijven, analyseren en optimaliseren zijn beschikbaar?”* en deelvraag 2: *“Welke methode voor het beschrijven, analyseren en optimaliseren ten behoeve van het administratieve proces is het meest geschikt voor SintLucas en waarom?”* De keuze is gevallen op de methode van Lean. Deze methode wordt toegepast op de IST-situatie van de administratieve processen, die in het volgende hoofdstuk wordt beschreven.

Hoofdstuk 4 : Analysefase: IST-situatie administratieve processen

In dit hoofdstuk wordt de IST-situatie van de administratieve processen beschreven. Deze processen zijn uitgewerkt vanaf het moment dat er raakvlakken zijn met de afdeling financiën. Van bijlage 6 tot en met bijlage 35 zijn de processen inzichtelijk gemaakt door middel van procesbeschrijvingen met afbeeldingen en zijn ook schematische weergaven (VSM) en functiematrixen per proces te vinden.

De afdeling financiën maakt momenteel gebruik van Exact Globe voor de financiële administratie en streeft ernaar om per 1 januari 2015 over te stappen naar AFAS Financieel. Om tot een goede implementatie te komen, dient eerst onderzocht te worden voor welke administratieve processen de implementatie consequenties heeft en daarna wordt de IST-situatie van de betreffende processen geanalyseerd en beschreven. Volgens de methode van Lean valt het analyseren en beschrijven van de IST-situatie (huidige situatie) van processen onder de analysefase. De administratieve processen die geanalyseerd en beschreven worden in dit onderzoeksrapport zijn: inkoopproces, investerings- & afschrijvingsproces, verkoopproces, budgetproces en periodeanalyses & rapportages.

4.1 Inkoopproces

Plaatsen bestelling

Door de afdeling inkoop of door de teambesteller wordt een bestelling geplaatst bij een crediteur. De teambestellers en inkopers zijn bevoegd om een bestelling te plaatsen tot een bedrag van € 750,-. Wanneer de bestelling boven de € 750,- komt, wordt dit in overleg gedaan met de budgethouder. De budgethouder gaat na of daadwerkelijk besteld mag worden. Als de bestelling uiteindelijk goedgekeurd wordt door de budgethouder, dan kan de bestelling geplaatst worden door de besteller. SintLucas heeft (prijs)afspraken met bepaalde crediteuren, waardoor gestreefd wordt om zoveel mogelijk bij die crediteuren een bestelling te plaatsen. De bestelbon gaat naar de conciërge toe, totdat de levering en de factuur ontvangen zijn.

Ontvangst inkoopfactuur

De inkoopfactuur komt als eerste bij de afdeling financiën terecht. Daar wordt de inkoopfactuur gecodeerd door een stempel te zetten waarop het bedrag, de grootboekrekening, de kostenplaats, een paraaf voor akkoord van de bestelling en een paraaf voor akkoord van de betaling ingevuld worden. Na codering gaat de inkoopfactuur door naar de conciërge (leveringen) of naar de budgethouder (diensten). Wanneer de levering en de factuur ontvangen zijn, wordt de levering door de betreffende persoon gecontroleerd met de bestelling en met de factuur (drieweg-controle). Wanneer de factuur onjuist is, gaat de factuur naar de teambesteller/afdeling inkoop die contact opneemt met de crediteur. De afwikkeling van de inkoopfactuur wordt teruggekoppeld naar de afdeling financiën en bij een nieuwe factuur wordt het gehele inkoopproces opnieuw doorlopen. Bij juistheid van de factuur en bestelling gaat de inkoopfactuur op papier of per mail terug naar afdeling financiën. Een medewerker van de afdeling financiën controleert de factuur met de gegevens in Exact Globe op NAW-gegevens en op bankrekeningnummer en past, waar nodig is, de gegevens aan.

Nieuwe crediteur

De afdeling financiën bekijkt of het een nieuwe crediteur betreft. Als dit het geval is, dient de nieuwe crediteur in het crediteurenbestand van Exact Globe aangemaakt te worden door een medewerker van de afdeling financiën. De gegevens van de crediteur worden getoetst op volledigheid en juistheid.

Inboeken inkoopfactuur

Als de crediteur bekend is in Exact Globe, kan de medewerker de factuur inboeken in Exact Globe onder het juiste inkoopboek. Bij SintLucas zijn namelijk twee inkoopboeken actief, inkoopboek Boxtel en inkoopboek Eindhoven. De factuur wordt geboekt op de grootboekrekening en kostenplaats die op de coderingsstempel zijn ingevuld.

Controleren en verwerken inkoopfactuur

Nadat de factuur ingeboekt is, controleert het hoofd van de afdeling financiën of de inkoopfacturen juist en volledig zijn ingevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van het inkoopboek in Exact Globe en de binnengekomen inkoopfacturen. De medewerker van de afdeling financiën kan de ingeboekte facturen daarna fiatteren, waardoor een lijst met te verwerken facturen in Exact Globe wordt opgemaakt. Bij het fiatteren kunnen de betaalgegevens aangepast worden, zoals de betaalrekening en de betaaldatum. Hierna volgt nog een extra controle door het hoofd van de afdeling op de lijst te verwerken facturen. Bij goedkeuring van de lijst door het hoofd van de afdeling financiën, kan de medewerker de inkoopfacturen verwerken. Exact Globe maakt dan automatisch een Xml-bestand (betaalbatch) aan van de lijst met te verwerken facturen. De boeking in het memoriaalboek: betalingen wordt per inkoopfactuur geboekt (en niet per batch, dit in verband met een overzicht in het memoriaalboek welke inkoopfacturen behoren bij de batch). De boeking luidt: crediteur aan tussenrekening. Na de memoriaalboeking van de betaling behoort de tussenrekening van de crediteuren glad te lopen.

Betaling inkoopfactuur

Aan de hand van het Xml-bestand uit Exact Globe kunnen de openstaande inkoopfacturen ingelezen worden via het internetbankieren bij de bank en wordt de batch in één keer in de bank klaargezet. Losse betalingen waar geen crediteur aan toegewezen is, worden in een bestand in Excel gezet, om handmatig in internetbankieren erbij te zetten. Afdeling financiën laat weten aan het college van bestuur dat de betaling klaarstaat en dat die geautoriseerd kan worden voor de daadwerkelijke betaling. Nadat de daadwerkelijke betaling heeft plaatsgevonden, kan de bank in Exact Globe bijgewerkt worden. Op het bankafschrift in Exact Globe is niet terug te vinden hoeveel en welke inkoopfacturen betaald zijn (deze zijn wel terug te vinden in het memoriaalboek). De boeking die door de medewerker van de afdeling financiën gemaakt wordt in het bankboek is: tussenrekening van de te betalen facturen aan bank. Uiteindelijk dienen de inkoopfacturen samen met de bestelbon en/of pakbon opgeborgen te worden in een map en hoort de tussenrekening glad te lopen.

4.2 Investerings- & afschrijvingsproces

Plaatsen bestelling van een investering

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard bestelling: een bestelling boven de € 750,- dat een investering betreft (op jaarbasis ongeveer 100 bestellingen voor investeringen), wordt in overleg met de budgethouder gedaan. Wanneer de investering niet voorafgaande aan het kalenderjaar is aangevraagd en goedgekeurd, gaat de budgethouder met de overweging om een investering te plaatsen naar het college van bestuur.

Ontvangst, inboeken, controleren, verwerken en de betaling van de inkoopfactuur

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard boeking, verwerking en betaling van een inkoopfactuur: bij een investering wordt deze niet rechtstreeks op de inventarisrekening geboekt, maar op een tussenrekening van de vaste activa. Iedere activasoort heeft een eigen tussenrekening.

Overboeken van tussenrekening naar inventarisrekening

Per kwartaal wordt de inventaris die op de verschillende tussenrekeningen staan tegen geboekt op de bijbehorende inventarisrekeningen in het memoriaalboek algemeen. De tussenrekeningen van de investeringen lopen na de correcties glad. De tussenrekening van de investeringen is er om budgetbewaking op de investeringen per investeringscategorie toe te passen.

Berekenen afschrijvingen

Vanuit een bestand in Excel wordt de activa bijgehouden en bij een nieuwe investering, wordt deze in het bestand toegevoegd. Vanuit dat Excelbestand wordt door middel van formules de afschrijvingen per kwartaal per categorie berekend. Bij SintLucas wordt gewerkt met vaste afschrijvingspercentages per categorie.

Boeken van de afschrijvingen

De berekende afschrijvingen worden uiteindelijk per categorie in een memoriaalboeking geboekt in Exact Globe in het memoriaalboek afschrijvingen.

Excellijst investeringen bijwerken

De afdeling financiën heeft ook nog een ander Excelbestand beschikbaar met daarop alle activa vanaf 1995. Dit is een lijst die opgebouwd is vanuit verschillende bestanden (bestand Boxtel en bestand Eindhoven plus een aantal verschillende bestanden van jaren). Hiervan is niet bekend welke activa daadwerkelijk afgeschreven is en niet meer aanwezig is bij SintLucas.

4.3 Verkoopproces

Ontvangst gegevens voor verkoopfactuur

Het projectbureau krijgt opdrachten binnen van opdrachtgevers. Studenten kunnen de opdrachten toegewezen krijgen om die uit te voeren en deze dienen dan betaald te worden door de opdrachtgevers. De opdrachten worden door een medewerker van het projectbureau in een bestand in Excel gezet of op papier aangeleverd. In het Excelbestand staan de debiteurengegevens, het project dat de studenten uitvoeren en het bedrag wat afgesproken is voor het uit te voeren project. Bij de afdeling financiën komt het bestand van het projectbureau binnen.

Nieuwe debiteur

De afdeling financiën bekijkt of het een nieuwe debiteur betreft. Als dit het geval is, dient de nieuwe debiteur in het debiteurenbestand in Exact Globe aangemaakt te worden. De stamgegevens van de debiteuren dienen juist ingevuld te worden.

Inboeken verkoopfactuur

De gegevens omtrent de verkoopfactuur worden door een medewerker van de afdeling financiën in Exact Globe in het verkoopboek van Eindhoven of van Boxtel geboekt. De factuur wordt geboekt op de juiste omzetrekening met de betreffende kostenplaats. De school is vrijgesteld van BTW en de BTW kan buiten beschouwing gelaten worden. Het factuurnummer loopt automatisch door in Exact Globe en begint met het boekjaar. Bij het aanmaken van een nieuwe boeking, komt het factuurnummer als boekstuknummer in de boeking te staan.

Controleren verkoopfactuur

Nadat de verkoopfactuur in Exact Globe geboekt is, wordt deze niet meer door een andere medewerker gecontroleerd. De controle wordt door de persoon die de boekingen gemaakt heeft zelf uitgevoerd.

Verkoopfactuur aanmaken

In Word is een pro forma verkoopfactuur aangemaakt met koppelingen. Via de optie “verzendljsten” in Word, kan het Excelbestand dat aangeleverd is door het projectbureau gekoppeld worden. Door op “voorbeeld van het resultaat” te klikken, worden de velden met een koppeling automatisch ingevuld en kan de verkoopfactuur opgeslagen worden als Pdf-bestand.

Verkoopfactuur verzenden

Via de mail wordt de verkoopfactuur als bijlage bijgestuurd naar het e-mailadres van de betreffende debiteuren.

Betaling verkoopfactuur

Wanneer de betaling van de debiteur heeft plaatsgevonden, wordt de verkoopfactuur via de bank afgeletterd. De openstaande post van de betalende debiteur gaat van de lijst “openstaande debiteuren” af.

Controleren openstaande verkoopfacturen

De lijst met openstaande verkoopfacturen wordt bijgehouden door een medewerker van de afdeling financiën en kan opgevraagd worden in Exact Globe. Wanneer blijkt dat de betalingstermijn verstreken is, wordt door de medewerker een herinnering gestuurd naar de debiteur.

4.4 Budgetproces

Budgetten vaststellen

De budgetnormen voor de budgethouders worden vastgesteld door de schoolleiding. Dit wordt door middel van de begroting weergegeven. De begroting is een Excelbestand dat opgesteld is door het hoofd van de afdeling financiën op basis van de aanvragen van de budgethouders.

Percentages berekenen van maandbudget ten opzichte van jaarbudget

Het hoofd van de afdeling financiën berekent op basis van de realisatie van de voorgaande 2 jaren de percentages voor het maandbudget.

Invoeren budgetten

De berekende percentages per budget per maand worden in een Excelbestand uitgewerkt. Dit wordt op categorie, rekeningnummer en kostenplaats gedaan.

Excelbestand omzetten, inlezen en controleren

Het Excelbestand met de percentages van de budgetten per maand wordt omgezet naar een Excel add-in bestand, zodat het bestand gekoppeld kan worden met Exact Globe. Excel add-in is een applicatie waarmee gegevens rechtstreeks vanuit Excel in de administratie in Exact Globe ingevoerd en bewerkt kunnen worden. In Exact Globe wordt het Excel add-in bestand ingelezen. De gegevens worden dan direct in Exact Globe verwerkt. Het ingelezen Excel add-in bestand in Exact Globe wordt vergeleken met het budgettenbestand dat is doorgekregen van de schoolleiding.

4.5 Periodeanalyses & rapportages

Maandanalyses & rapportages

Budgetten

Gegevens vanuit Exact Globe in Qlikview

Qlikview heeft een koppeling met Exact Globe. De gegevens vanuit Exact Globe worden iedere dag automatisch bijgewerkt in Qlikview.

Budgetten vergelijken

Vanuit Qlikview kunnen overzichtelijk rapportages getoond worden, zodat de werkelijke kosten van de budgetten vergeleken wordt met de norm van de budgetten. Het verschil tussen de werkelijke kosten en de norm is dan in één oogopslag duidelijk te zien.

Budgetten communiceren aan budgethouders

De gegevens per budget vanuit Qlikview worden per budgethouder gekopieerd naar Excel. De budgethouders krijgen per mail de link doorgestuurd voor het Excelbestand met de gegevens van de budgetten waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Het Excelbestand is opgesplitst in twee tabbladen. Een tabblad bevat de budgetgegevens van Eindhoven en het andere tabblad bevat de budgetgegevens van Boxtel. De budgetgegevens die in het bestand af te lezen zijn: het werkelijke verbruikte budget tot aan de periode voorafgaand aan de rapportage (cumulatief per maand), de norm van het budget op jaarbasis en de norm van het budget tot dezelfde periode als het werkelijk verbruikte budget. Ook is het percentage van het werkelijk verbruikte budget ten opzichte van de norm berekend. De rapportages van de budgetten worden per maand aan de budgethouders gecommuniceerd.

Lonen

Iedere maand worden, vanuit de salarisadministratie, de lonen geanalyseerd en intern gerapporteerd door de afdeling financiën.

Kwartaalanalyses & rapportages

Schoolrekeningen

Ieder kwartaal worden de schoolrekeningen geanalyseerd. Op de balans staan vorderingen van de schoolrekeningen. Door middel van het analyseren van de ontvangsten van de schoolrekeningen volgt een correctie op de vorderingen. Deze wordt verminderd met de werkelijke ontvangsten van de schoolrekeningen. De correctiejournaalpost op de vorderingen wordt geboekt in het memoriaalboek algemeen.

Renteontvangsten obligaties

Hetzelfde geldt voor de renteontvangsten van obligaties. Deze worden gecorrigeerd voor de overlopende post van het voorgaande jaar, voor het deel wat het voorgaande jaar al meegenomen is. De correctiejournaalpost wordt gemaakt in het memoriaalboek algemeen.

Financieel overzicht

Ieder kwartaal wordt aan het College van Bestuur een toelichting op de financiële cijfers gegeven. Hierop is per grootboekcategorie de realisatie en het budget te zien. Deze gegevens worden aan de hand van de balans en de winst- en verliesrekening uit Exact Globe gehaald en in een tabel in Excel gezet. Op iedere categorie wordt een korte toelichting gegeven. Het financieel overzicht met daarin opgenomen de tabel met korte toelichtingen per categorie, wordt per mail door de afdeling financiën aangeleverd en kan eventueel mondeling verder toegelicht worden.

Halfjaaranalyses & rapportages

Afloop projecten

Het hoofd van de projectadministratie levert ieder halfjaar digitaal een overzicht aan bij de afdeling financiën met de afloop van de projecten. Hierop staat beschreven hoeveel uren, door welke medewerker, aan welk project is besteed en hoeveel uren doorberekend mogen worden. Vanuit de aangeleverde gegevens worden journaalposten gemaakt die in het memoriaalboek algemeen in Exact Globe geboekt worden.

Jaaranalyses & rapportages

Jaarverslag

Ieder jaar dient een jaarverslag opgesteld te worden voor SintLucas. Het financiële jaarverslag wordt gemaakt door de manager van de afdeling bedrijfsvoering in samenwerking met het hoofd afdeling financiën. Er wordt een geïntegreerd jaarverslag (beknpte versie) in Excel opgesteld met de jaarrekening van de stichting en de jaarrekening van de BV. De geconsolideerde jaarrekening van de stichting en de BV samen wordt ook opgenomen in het jaarverslag.

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag 3: “Wat is de IST-situatie van de administratieve processen?” De IST-situatie is per proces uitgewerkt door middel van een procesbeschrijving met een value stream map en een functiematrix (van bijlage 6 tot en met bijlage 35). Vanuit deze situatie zijn verspillingen en risico's geconstateerd, die weergegeven worden in hoofdstuk 6. Door de opgestelde verspillingen en risico's zoveel mogelijk aan te pakken, ontstaat een efficiënte SOLL-situatie. De SOLL-situatie van de administratieve processen wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

Hoofdstuk 5 : Herontwerpfase: SOLL-situatie administratieve proces

In dit hoofdstuk wordt de SOLL-situatie beschreven. Volgens de methode van Lean valt het beschrijven van de SOLL-situatie onder de herontwerpfase. Met de SOLL-situatie wordt de gewenste situatie van de processen in AFAS bedoeld. Vanuit de IST-situatie is een SOLL-situatie opgesteld voor de administratieve processen. Ook deze processen zijn in bijlage 6 tot en met bijlage 35 verder uitgewerkt in een procesbeschrijving met afbeeldingen, een Value Stream Map en een functiematrix per proces.

5.1 Inkoopproces

Plaatsen bestelling

Door de afdeling inkoop of door de teambesteller wordt via Proquro een bestelling geplaatst bij een crediteur en wordt bij binnenkomst van de order, deze direct gecodeerd en ingeboekt. De teambestellers en inkopers zijn bevoegd om een bestelling te plaatsen tot een bedrag van € 750,-. Wanneer de bestelling boven de € 750,- komt, wordt dit in overleg gedaan met de budgethouder. De budgethouder gaat na of daadwerkelijk besteld mag worden. Als de bestelling goedgekeurd wordt door de budgethouder, dan kan de bestelling geplaatst worden door de besteller bij de crediteur en ingevoerd worden in Proquro. SintLucas heeft (prijs)afspraken met bepaalde crediteuren, waardoor gestreefd wordt om zoveel mogelijk bij die crediteuren een bestelling te plaatsen.

Ontvangst, controleren en inboeken inkoopfactuur

De inkoopfactuur komt terecht bij de afdeling financiën, die de factuur inscant (als de factuur niet digitaal aangeleverd is) als Pdf-bestand. Daarna wordt de factuur in Proquro ingelezen en worden de bijbehorende gegevens ingevoerd en gecontroleerd. Proquro controleert automatisch de order met de factuur en de reeds ingevoerde order/levering. Wanneer de gegevens met elkaar overeenkomen, keurt Proquro de factuur goed. Als Proquro verschillen constateert, komt dit als melding in Proquro te staan en kan de medewerker van de afdeling financiën de afwijkingen accepteren of bij aanpassingen, deze terug naar de budgethouder communiceren. Nadat Proquro de matchingprocedure goed doorlopen heeft, stuurt Proquro de factuurgegevens als journaalpost door naar AFAS Financieel. Deze journaalpost komt in het inkoopboek bij AFAS Financieel terecht bij: facturen gereed voor betaling.

Nieuwe crediteur

De afdeling financiën bekijkt of het een nieuwe crediteur (persoon of organisatie) betreft. Als dit het geval is, dient de nieuwe crediteur in het crediteurenbestand van AFAS Financieel aangemaakt te worden door een medewerker van de afdeling financiën. De NAW-gegevens worden ingevuld en de betalingsvoorwaarden worden aan de crediteur toegevoegd. Ook de voorkeur voor de grootboekrekening waarop de boeking geboekt wordt, kan ingesteld worden. De gegevens van de crediteur worden door de medewerker getoetst op volledigheid en juistheid. Deze gegevens kunnen ook in Proquro aangepast worden. Proquro voert de veranderingen door bij de betreffende crediteuren in AFAS Financieel.

Invoeren en controleren inkoopfactuur (indien niet via Proquro)

Bij de boeking van de inkoopfactuur via het inkoopboek in AFAS Financieel wordt automatisch een intern factuurnummer door AFAS Financieel toegekend. Dit nummer wordt samen met het crediteurennummer op de factuur gezet, zodat de factuur snel terug gevonden kan worden. De factuur heeft nog als status geblokkeerd en kan nog niet betaald worden. Bij goedkeuring door de budgethouder gaat het vinkje bij geblokkeerde facturen uit en is de factuur gereed voor betaling.

Betaling inkoopfactuur

Er wordt een betaalvoorstel aangemaakt dat naar het college van bestuur toe gaat voor autorisatie. Bij akkoord kan het betaalvoorstel verwerkt worden en wordt een integriteitskenmerk aan de boeking gekoppeld. Door dit kenmerk bij de betaling te zetten, wordt de betaling direct door de bank herkend en door gebruik te maken van automatisch afletteren, wordt de boeking rechtstreeks door het systeem afgeletterd. Dit is een tijdsbesparing, omdat niet alle regels uit het bankafschrift handmatig ingevoerd hoeven te worden. De boekingsregels die herkend worden door het systeem, worden automatisch in de bank in AFAS geboekt. Voor het automatisch afletteren van de bank dient eerst een MT940-bestand aangemaakt te worden. Dit kan door in te loggen op de site van de betreffende bank. Bij het downloaden van een bankafschrift kan als formaat voor MT940 (bestandformaat om financiële banktransacties te exporteren) gekozen worden en het bestand kan gedownload en op de computer opgeslagen worden. In AFAS Financieel kan nu een nieuw bankafschrift ingelezen worden. Als formaat dient MT940 aangegeven te worden en de locatie waar het bestand zich bevindt wordt ingevuld. Een nieuw bankafschrift in het bankboek wordt aangemaakt.

5.2 Investerings- & afschrijvingsproces

Plaatsen bestelling van een investering

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard bestelling: een bestelling boven de € 750,- dat een investering betreft (op jaarbasis ongeveer 100 bestellingen voor investeringen), wordt in overleg met de budgethouder gedaan. Wanneer de investering niet voorafgaande aan het kalenderjaar is aangevraagd en goedgekeurd, gaat de budgethouder met de overweging om een investering te plaatsen naar het college van bestuur.

Ontvangst, inboeken, controleren, verwerken en de betaling van de inkoopfactuur

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard boeking, verwerking en betaling van een inkoopfactuur: bij het inboeken van de inkoopfactuur op een activagrootboekrekening van de activa komt als melding of u een nieuw actief toe wil voegen. Door het actief toe te voegen, komt de activa rechtstreeks op de balans en in de activamodule van AFAS Financieel. Gelijk met de invoering van de vaste activa kunnen de afschrijvingen, de verwachte levensduur en de eventuele restwaarde van de vaste activa ingevoerd worden, samen met de afschrijvingstermijnen. De afschrijvingen worden door AFAS Financieel automatisch berekend.

Afschrijvingen (automatisch laten verwerken)

Wanneer de afschrijvingsgegevens bij het actief zijn toegevoegd, kunnen de afschrijvingen automatisch gegenereerd worden. Het journaliseren van de afschrijvingen kan per actief voor een bepaalde periode uitgevoerd worden (handmatig invoeren welke perioden). De journaalpost die automatisch gegenereerd wordt door AFAS is: rekening van de afschrijvingskosten aan rekening afschrijvingen.

5.3 Verkoopproces

Ontvangst gegevens voor verkoopfactuur

Het projectbureau levert digitaal een bestand aan met daarop de verkoopgegevens, zoals: naam van de debiteur, datum, (oplopend) projectnummer, omschrijving van het project en het bedrag.

Nieuwe debiteur

De medewerker van de afdeling financiën gaat na of het een nieuwe debiteur (persoon of organisatie) betreft. Als dit het geval is, dienen de gegevens van de debiteur juist en volledig ingevoerd te worden. De NAW-gegevens en de betaalvoorwaarden worden ingevuld. Door een e-mailadres toe te kennen aan de debiteurengegevens, kan de factuur rechtstreeks vanuit AFAS verstuurd worden.

Inboeken en aanmaken verkoopfactuur

In de module AFAS Logistiek kunnen verkoopfacturen rechtstreeks aangemaakt worden. Er kan een standaard boekingslay-out geselecteerd worden. In de kop van de boekingslay-out wordt automatisch een oplopend factuurnummer en de factuurdatum toegekend. De debiteur wordt geselecteerd, waardoor de debiteurengegevens automatisch ingevoerd worden. De grootboekrekeningen kunnen gekoppeld worden en de omschrijving met het bedrag per activiteit en het totaalbedrag kunnen ingevoerd worden. Door de boeking te voltooien wordt automatisch een verkoopfactuur aangemaakt. Deze verkoopfactuur kan opgeslagen worden als Pdf-bestand of uitgeprint worden. De boeking komt in het verkoopboek in AFAS Financieel erbij te staan.

Controleren verkoopfactuur

De aangemaakte verkoopfacturen in AFAS worden vergeleken met het aangeleverde bestand van het projectbureau.

Verkoopfactuur verzenden

Als uit de controle blijkt dat de verkoopfactuur juist is, dan kan de verkoopfactuur verzonden worden naar de desbetreffende debiteur. De verzending kan rechtstreeks vanuit AFAS (e-mailadres invoeren bij de debiteurengegevens) geschieden of door zelf een mail op te stellen en de verkoopfactuur als bijlage toevoegen.

Betaling verkoopfactuur

(Zie betaling inkoopproces, hoofdstuk 5.1). Als de debiteur het factuurnummer bij de betaling zet, wordt de betaling direct door de bank herkend en wordt deze automatisch afgeletterd in het bankboek.

Controleren openstaande verkoopfacturen

Doordat de betalingsvoorwaarden bij de debiteuren ingevoerd worden, kan in AFAS Financieel een lijst met openstaande posten opgevraagd worden. Hierop staan de openstaande verkoopfacturen met de vervaldatum en de ouderdom van de facturen. Bij het verstrijken van de betalingstermijn wordt contact opgenomen met de betreffende debiteur.

5.4 Budgetproces

Het sturen op budgetten is een belangrijk financieel aspect bij SintLucas. Door de budgetten rechtstreeks in AFAS Financieel in te voeren, kan inzicht en controle worden verkregen op de verwachtingen en de realisatie per budget en voor alle budgetten samen. In AFAS Financieel kunnen signalen ingesteld worden als een budget overschreden wordt of als kosten hoger uitvallen dan gepland.

Budgetten vaststellen

De budgetnorm voor de budgethouders worden vastgesteld door de schoolleiding. Dit wordt door middel van de begroting weergegeven. De begroting is een Excelbestand, dat opgesteld is door het hoofd van de afdeling financiën op basis van de aanvragen van de budgethouders.

Percentages berekenen van maandbudget ten opzichte van jaarbudget

Het hoofd van de afdeling financiën berekent op basis van de realisatie van de voorgaande 2 jaren de percentages voor het maandbudget.

Invoeren budgetten

In AFAS Financieel kunnen budgetten handmatig of automatisch ingevoerd worden. Bij SintLucas zijn de budgetten niet ieder jaar gelijk aan elkaar en moeten handmatig ingevoerd worden. Het budgetteren op categorie en grootboekrekeningen met kostenplaatsen is de methode die gebruikt gaat worden. De periodeverdeeltabel voor alle grootboekrekeningen die gebudgetteerd worden, wordt ingevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de berekende percentages per maand. AFAS Financieel bepaalt het bedrag wat aan het percentage gekoppeld is. Het totaal van de percentages moet uitkomen op 100%. AFAS geeft aan of dit totaal klopt of niet klopt.

Controleren budgetten

De ingevoerde budgetten in AFAS Financieel worden vergeleken met de begroting die is vastgesteld door de schoolleiding.

5.5 Periodeanalyses & rapportages

Maandanalyses & rapportages

Budgetten

Gegevens vanuit AFAS Financieel in Qlikview

Qlikview heeft een koppeling met AFAS Financieel. De gegevens vanuit AFAS Financieel worden iedere dag automatisch bijgewerkt in Qlikview.

Budgetten vergelijken in Qlikview

Vanuit Qlikview kunnen overzichtelijk rapportages getoond worden, zodat de werkelijke kosten van de budgetten vergeleken wordt met de norm van de budgetten. Het verschil tussen de werkelijke kosten en de norm wordt in één oogopslag duidelijk weergegeven.

Budgetten vergelijken in AFAS Financieel

Een andere manier om de budgetten te analyseren is om een exploitatieoverzicht in AFAS Financieel te raadplegen. Deze biedt een overzicht per grootboekrekening van het ingevoerde budget met de realisatie per grootboekrekening voor een zelf gekozen periode.

Budgetten communiceren aan budgethouders

Deze stap blijft ongewijzigd. De budgetten kunnen niet op het niveau van budgethouders opgevraagd worden, omdat de budgethouders niet bekend zijn in AFAS Financieel.

Lonen

Iedere maand worden, vanuit de salarisadministratie uit AFAS Payroll, de lonen geanalyseerd en intern gerapporteerd door de afdeling financiën.

Kwartaalanalyses & rapportages

Schoolrekeningen en renteontvangsten obligaties

Deze stap blijft ongewijzigd.

Financieel overzicht

Doordat de budgetten per categorie en grootboekrekening met kostenplaatsen in AFAS Financieel zijn ingevoerd, kan een rapport opgevraagd worden voor de betreffende categorieën waarop de realisatie en het budget te zien is. In een rapport is het mogelijk om een tekstveld toe te voegen. Een korte toelichting kan daarin beschreven worden en het rapport kan rechtstreeks vanuit AFAS naar het College van Bestuur verzonden worden.

Halfjaaranalyses & rapportages

Afloop projecten

Deze stap blijft ongewijzigd.

Jaaranalyses & rapportages

Jaarverslag

In AFAS Financieel kan eenvoudig de balans en de winst- & verliesrekening opgevraagd worden. Ook kunnen deze gegevens bekeken worden in Qlikview. Vanuit de winst- & verliesrekening en de balans kan het jaarverslag in Excel opgesteld worden.

Overig

Standaard rapportages

In AFAS Financieel kunnen eenvoudig rapportages opgevraagd worden. AFAS Financieel beschikt over standaard rapporten. De lay-out van de rapportages kan aangepast worden aan de huisstijl. Op die manier kunnen de rapportages direct doorgemailed worden. Ook de inhoud van de standaard rapporten kan eenvoudig naar eigen wensen aangepast worden. Daarnaast kan een nieuw rapport aangemaakt en bijgevoegd worden, zodat dat rapport ook eenvoudig op te vragen is. (Zie bijlage 33 voor de standaard rapporten)

Vaste journaalposten

In AFAS Financieel is het mogelijk om vaste journaalposten automatisch te laten generen. Het boekjaar en de periode vanaf wanneer de vaste journaalposten geboekt moet worden, dienen ingevoerd te worden.

Periode blokkeren

Het kan voorkomen dat per ongeluk in een verkeerde periode geboekt wordt. In AFAS Financieel is het mogelijk om de periode voor de gehele omgeving te blokkeren, maar kan ook de periode in een dagboek geblokkeerd worden. Op die manier wordt tegengaan dat er in de verkeerde periode geboekt kan worden.

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag 4: *“Wat is de SOLL-situatie van de administratieve processen en op welke wijze wordt deze gerealiseerd?”* Deze processen zijn geoptimaliseerd, zodat de doorlooptijd van de processen verkort wordt. In het volgende hoofdstuk worden de verspillingen beschreven met oplossingen die in de SOLL-situatie toegepast zijn, zodat de administratieve processen efficiënter verlopen. Ook staan de risico's beschreven met beheersingsmaatregelen om de risico's te verminderen of te vermijden.

Hoofdstuk 6 : Verspillingen, risicoanalyse en beheersingsmaatregelen

De IST-situatie en de SOLL-situatie van de administratieve processen staan in de vorige hoofdstukken beschreven. In dit hoofdstuk zijn de verspillingen en risico's in kaart gebracht. In paragraaf 6.1 worden de verspillingen (zie bijlage 4 voor de definities van de verspillingen) volgens de methode van Lean bij SintLucas onder de aandacht gebracht en in paragraaf 6.2 zijn oplossingen om de verspillingen te voorkomen opgesteld. Daarna staan de belangrijkste risico's met beheersingsmaatregelen en het restrisico in paragraaf 6.3 beschreven.

6.1 Verspillingen bij de afdeling financiën van SintLucas

Hieronder zijn de verspillingen bij SintLucas per verspillingscategorie volgens de methode van Lean weergegeven.

Overproductie

Deze verspilling komt niet voor in de geanalyseerde processen.

Wachtende medewerkers

1. Wachtende medewerkers doordat inkoopfactuur bij meerdere personen langsgaat

De binnengekomen inkoopfactuur komt als eerste bij de afdeling financiën binnen. Daar wordt de factuur gecodeerd en gaat door naar de conciërge (levering) of de budgethouder (dienst). De conciërge of de budgethouder controleert de factuur, waarna de factuur terug gaat naar de afdeling financiën. Doordat de inkoopfacturen bij verschillende personen terechtkomen en niet iedereen direct tijd heeft om de inkoopfactuur in behandeling te nemen, door bijvoorbeeld drukte of door afwezigheid van betreffende personen, neemt de doorlooptijd van het inkoopproces toe.

2. Wachten op reactie crediteur in verband met onjuiste factuur of levering

Bij ontvangst van de levering en de inkoopfactuur, wordt de levering gecontroleerd met de bestelling en de factuur (driewegcontrole). Wanneer onjuistheden worden geconstateerd, gaat de factuur naar de persoon die de bestelling geplaatst heeft en de besteller neemt contact op met de crediteur. Hierdoor wordt de doorlooptijd vertraagd, omdat een reactie van de crediteur verkregen moet worden en de inkoopfactuur in afwachting blijft liggen.

Overbodig transport

3. Gegevens of documenten op verkeerde vestiging van SintLucas

Gegevens of documenten kunnen op de verkeerde vestiging van SintLucas terechtkomen. Zo kan het gebeuren dat inkoopfacturen in Boxtel liggen, terwijl de factuur voor Eindhoven bedoeld is. Echter geldt dit niet alleen voor de inkoopfacturen, maar ook voor andere gegevens die met de financiële administratie te maken hebben. De medewerkers van de afdeling financiën zijn namelijk werkzaam in Eindhoven, maar ook in Boxtel. De interne post wordt door medewerkers zelf vervoerd van de vestiging in Boxtel naar de vestiging in Eindhoven en andersom. De doorlooptijd van het proces neemt toe, omdat gewacht moet worden tot een medewerker van de ene vestiging naar de andere vestiging toegaat en de interne post meeneemt.

Onnodige bewerking

4. Gegevens uit verschillende systemen halen

De afdeling financiën haalt gegevens uit verschillende systemen om die vervolgens te kunnen bewerken. Bijvoorbeeld uit Qlikview worden gegevens gekopieerd omtrent de budgetten voor de budgethouders, om de gegevens daarna in Excel te plakken en vanuit daar te verzenden naar de betreffende budgethouders.

5. Gegevens dubbel boeken/verwerken

Investerings worden geboekt in het inkoopboek in Exact Globe op een tussenrekening en worden daarna in Excel bij de lijst met alle investeringen gezet. Vanuit de lijst in Excel worden de afschrijvingen berekend, die vervolgens per kwartaal in het memoriaalboek per afschrijvingscategorie tegen geboekt worden op de tussenrekening.

6. Verbeteren van fouten

Fouten die gemaakt worden doordat verkeerd wordt ingeboekt is een vorm van verspilling. Gegevens dienen aangepast te worden, waardoor de doorlooptijd toeneemt. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat op het verkeerde grootboek of de verkeerde kostenplaats wordt geboekt.

7. Documenten op papier binnenkrijgen

De gerealiseerde omzet komt via het projectbureau bij de afdeling financiën terecht. De ene medewerker van het projectbureau levert de gegevens van de omzet op papier aan en de andere medewerker levert een bestand via Excel aan. Wanneer de gegevens op papier aangeleverd worden, dienen deze eerst digitaal gemaakt te worden om verdere bewerkingen uit te kunnen voeren. Vanuit het aangeleverde bestand wordt de omzet geboekt in Exact Globe, waarna een verkoopfactuur via Excel en Word gemaakt wordt. Hierdoor kan de verkoopfactuur later ingeboekt worden en neemt de doorlooptijd van het verkoopproces toe.

Onnodige voorraad

8. Documenten blijven liggen omdat niet alle gegevens bereikbaar zijn

De accountant heeft voor het jaarverslag punten opgesteld die aangeleverd dienen te worden door SintLucas. Niet alle gegevens zijn beschikbaar voor de manager van de afdeling bedrijfsvoering, die het jaarverslag opstelt, omdat gewacht moet worden totdat andere medewerkers de gegevens aanleveren. Het jaarverslag kan pas verder ingevuld worden nadat alle gegevens bekend zijn en zal als onderhanden werk blijven liggen.

Overbodige handelingen

9. Het zoeken naar gegevens

SintLucas maakt gebruik van twee verschillende inkoopboeken. Eén inkoopboek voor Boxtel en één inkoopboek voor Eindhoven. Het zoeken naar gegevens in de verschillende inkoopboeken is een vorm van een overbodige handeling.

10. Het zoeken naar andere bestanden of documenten

Voor de belastingdienst moet de administratie voor zeven jaar bewaard worden. Deze gegevens liggen opgeslagen in het archief. Aan het einde van het boekjaar, nadat het jaarverslag is afgerond, worden alle documenten van het betreffende jaar gearchiveerd. Als een document geraadpleegd moet worden, moet deze in het archief gezocht worden. Het archief is een grote ruimte die beschikbaar is boven in de gebouwen. Naar het archief lopen en het document zoeken kost tijd.

Uitval/fouten

11. Foutmeldingen in systemen

Proquro is een inkoopapplicatie waar SintLucas vanaf 2014 gebruik van maakt. Dit systeem werkt nog niet optimaal, omdat het nog niet goed is ingericht. Als een foutmelding in het systeem verschijnt, kan pas verder gegaan worden met het verwerken van de inkoopfactuur wanneer de fout opgelost is. Dit verhoogt de doorlooptijd van het inkoopproces. Een melding die bijvoorbeeld bij veel facturen verschijnt is dat de factuur niet wordt herkend, waardoor de factuur handmatig ingeboekt moet worden.

6.2 Oplossingen om de verspillingen te elimineren

Om de doorstroom van processen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, zijn in dit hoofdstuk oplossingen in beeld gebracht om de verspillingen te elimineren.

Overproductie

Deze verspilling komt niet voor in de geanalyseerde processen.

Wachtende medewerkers

1. Wachtende medewerkers doordat inkoopfactuur bij meerdere personen langsgaat

Doordat de factuur op papier bij verschillende mensen terechtkomt en SintLucas over twee vestigingen beschikt, is de kans groot dat de doorlooptijd van de factuur toeneemt. De factuur ligt bijvoorbeeld eerst op de vestiging in Boxtel terwijl de persoon thuis aan het werk is of in Eindhoven. Door de facturen te digitaliseren, kan iedereen direct de factuur raadplegen en zijn of haar taak omtrent de factuur afronden en kan deze meteen doorgestuurd worden naar de volgende persoon. Ook door de bestelling beter te registreren, zal de doorlooptijd van de factuur verkort worden. Bij juistheid van de bestelling en de factuur, hoeft deze niet meer handmatig gecontroleerd te worden.

2. Wachten op reactie crediteur in verband met onjuiste factuur of levering

Deze verspilling is niet te vermijden. Er zal altijd gewacht moeten worden op een reactie van de crediteur. Wel zal de reactie sneller doorgevoerd kunnen worden in Proquro, omdat de gegevens sneller verwerkt kunnen worden en digitaal beschikbaar zijn.

Overbodig transport

3. Gegevens of documenten op verkeerde vestiging van SintLucas

Niet alle documenten binnen SintLucas zijn gedigitaliseerd. Door alle documenten die binnenkomen direct te digitaliseren en in de 'Cloud' te zetten met autorisatie op de medewerker die de documenten moet kunnen raadplegen, dan hoeft niet gewacht te worden totdat een andere medewerker de papieren versie meeneemt naar de andere vestiging.

Onnodige bewerking

4. Gegevens uit verschillende systemen halen

De gegevens vanuit het softwarepakket komen rechtstreeks in Qlikview terecht. In Qlikview worden de gegevens automatisch inzichtelijk gemaakt door middel van rapportages en dashboards en vandaaruit worden de gegevens gekopieerd en geplakt in Excel om door te sturen naar de budgethouders. Door autorisatie van de budgethouders toe te passen in Qlikview, kan iedere budgethouder inzien (en niet bewerken) welk bedrag voor welke rekening begroot is en wat daar daadwerkelijk voor uit is gegeven. De bewerking in Excel hoeft niet meer plaats te vinden.

5. Gegevens dubbel boeken

Door de investeringen in de activamodule in AFAS Financieel te zetten, hoeft geen Excelbestand meer bijgehouden te worden. De investeringen zijn direct zichtbaar en de afschrijvingen kunnen automatisch door AFAS Financieel gegenereerd worden.

6. Verbeteren van fouten

Door een goede functiescheiding toe te passen op degene die de factuur codeert, degene die de factuur inboekt en op de persoon die de boeking controleert, zal de fout snel gevonden worden en kan de fout meteen aangepast worden. De fout wordt minder snel meegenomen naar de volgende handeling, waardoor minder aanpassingen verricht hoeven te worden en het proces sneller doorloopt.

7. Documenten op papier binnenkrijgen

Het projectbureau levert een bestand op papier of een Excelbestand aan met daarop de verkoopgegevens. Wanneer een Excelformat aangemaakt wordt waarin de gegevens door het projectbureau ingevuld worden, komt het verkoopbestand niet meer op papier bij de afdeling financiën binnen en is het bestand digitaal beschikbaar. Daarna kunnen de gegevens rechtstreeks in AFAS Logistiek ingevoerd worden, waarbij de lay-out van de verkoopfacturen naar eigen wensen aangepast kan worden. Op die manier wordt de boeking direct een verkoopfactuur en kan deze eventueel, door middel van het koppelen van een e-mailadres aan de debiteur, rechtstreeks naar de betreffende debiteur verzonden worden.

Onnodige voorraad

8. Documenten blijven liggen omdat niet alle gegevens bereikbaar zijn

Deze verspilling is niet te vermijden. Wachten op gegevens kan lang duren, doordat mensen ook andere taken uit moeten voeren. Door de gegevens digitaal aan te laten leveren kan de bewerking wel sneller plaatsvinden, omdat ze digitaal beschikbaar zijn en niet meer overgetypt hoeven te worden.

Overbodige handelingen

9. Het zoeken naar gegevens

In AFAS Financieel en in Proquro kunnen gegevens via de zoekfunctie snel en eenvoudig opgezocht worden. Door deze functie is het eenvoudiger om facturen op te zoeken. Een andere oplossing om de verspilling van het zoeken naar een inkoopfactuur te vereenvoudigen is om in plaats van twee inkoopboeken gebruik te gaan maken van één inkoopboek, zodat niet in twee inkoopboeken naar de gezochte inkoopfactuur gezocht hoeft te worden.

10. Het zoeken naar andere bestanden of documenten

Door ervoor te zorgen dat de documenten digitaal beschikbaar zijn en met een duidelijke naam in een mapje opgeslagen worden, kunnen documenten snel gevonden worden (door bijvoorbeeld gebruik te maken van de zoekfunctie op computers). Hierbij is het wel van belang dat een duidelijke naam aan het document wordt toegekend.

Uitval/fouten

11. Foutmeldingen in systemen

Proquro blijft met foutmeldingen zitten en omdat het een complex pakket is, behoort het goed ingericht te worden. Indien dit het geval is, hoeven de facturen niet meer geboekt te worden in AFAS Financieel en dat zorgt voor een kortere doorlooptijd van het inkoopproces.

In de volgende paragraaf worden de gevonden risico's behandeld.

6.3 Risico's & beheersingsmaatregelen

In deze paragraaf worden risico's in kaart gebracht. Een risico is een kans dat een gebeurtenis zich voordoet¹². Door het analyseren van de IST-situatie van de administratieve processen zijn 25 risico's gevonden. Hierop zijn beheersingsmaatregelen opgesteld om de risico's te vermijden of wanneer het risico zich toch voordoet, de impact ervan te beperken. In samenwerking met de afdeling financiën is het restrisico (hoog, middel of laag) bepaald. Het restrisico is het risico dat overblijft na het nemen van alle maatregelen¹³. De 12 risico's met het hoogste restrisico zijn opgenomen in tabel 3. De uitgebreide risicoanalyse met alle 25 gevonden risico's is te vinden in bijlage 36.

Tabel 3: Belangrijkste risico's met bijbehorende beheersingsmaatregelen en het restrisico

Proces	Risico	Beheersingsmaatregel	Restrisico
Inkoop Investerings- en afschrijvingen	1. De teambestellers/inkopers zijn bevoegd om tot een bedrag van €750,- te bestellen, maar kunnen dit bedrag ook omzeilen door meerdere bestellingen te plaatsen met bedragen onder de €750,-	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die een impuls geeft tot bestellen en de medewerker die de bestelling plaats. Lijst opstellen waarin opgenomen is welke goederen of diensten besteld mogen worden en door wie. Indien het goed of de dienst niet op de lijst staat, dan dient eerst goedkeuring van betreffende budgethouder gegeven te worden.	Middel
Inkoop	2. Inkoopfactuur inboeken en betalen	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die factuur invoert en de medewerker die de betaling van de factuur verricht.	Middel
Inkoop	3. Losse betalingen onjuist invoeren	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die de betalingen in het Excelbestand en in internetbankieren invoert en op de medewerker die de losse betalingen controleert.	Middel
Inkoop	4. Bij fiatieren van betalingen kunnen betaalgegevens aangepast worden	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die de betalingen fiatteert en de medewerker die de controle op de gefiatteerde betalingen verricht.	Middel
Inkoop Investerings- en afschrijvingen	5. Plaatsen bestelling bij andere crediteuren, waardoor kortingen misgelopen worden	Door een budgethouder na laten gaan of de bestelling ook daadwerkelijk niet bij een crediteur met (prijs)afspraken geplaatst kan worden. Als dit niet kan, zal toestemming van een budgethouder verkregen kunnen worden.	Middel
Verkoop	6. Debiteuren (faillissement afnemer & dubieuze debiteuren)	Acties uitvoeren naar betreffende debiteuren, zoals: nabellen, betalingsregeling treffen, aanmaning sturen of uiteindelijk een deurwaarder inschakelen.	Middel

¹² Bron: www.encyclo.nl/begrip/risico (13-03-2014)

¹³ Bron: www.encyclo.nl/begrip/restrisico (13-03-2014)

		Bij faillissement wordt de verkoopfactuur uit het systeem verwijderd. De verkoopfactuur niet uit het systeem verwijderen, maar afboeken op een post dubieuze debiteuren.	
Verkoop	7. Verkeerd bestand vanuit projectbureau binnenkrijgen	Dit risico ligt bij het projectbureau. Afdeling financiën kan dit bestand niet controleren op juistheid.	Hoog
Verkoop	8. Verkeerde e-mailadres of verkeerde verkoopfactuur in mail	Verkoopfactuur in het softwarepakket aanmaken en vanuit het systeem rechtstreeks doorsturen naar betreffende debiteur.	Middel
Alle processen	9. Handmatig invoeren gegevens	Door softwaresystemen aan elkaar te koppelen of gegevens te importeren, hoeven minder handelingen handmatig uitgevoerd te worden en is de kans op fouten kleiner.	Hoog
Alle processen	10. Storing in het systeem of met het netwerk	Bedrijf inhuren dat gespecialiseerd is in het oplossen van storingen. Autosave toepassen, zodat documenten automatisch opgeslagen worden. (Word maakt er gebruik van) Regelmatig een back-up maken van de data.	Middel
Alle processen	11. Onjuist invoeren van stamgegevens	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die invoert en de medewerker die controleert.	Middel
Alle processen	12. Gestoord worden tijdens invoer gegevens	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die invoert en de medewerker die controleert. De kans op fouten doordat medewerkers gestoord worden, wordt dan gecontroleerd. Door het boekstuknummer en de boekdatum op de inkoopfactuur te zetten. Op die manier wordt duidelijk dat de factuur ingeboekt is en dan kan de boeking eenvoudig opgezocht worden.	Middel

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag 5: “Welke verspillingen zijn uit de administratieve processen te elimineren en op welke manier?”, deelvraag 6: “Wat zijn de risico’s betreffende de administratieve processen?” en deelvraag 7: “Welke beheersingsmaatregelen kunnen toegepast worden op de risico’s?”

De verspillingen en risico’s die in dit hoofdstuk staan, zijn in hoofdstuk 5 aangepakt. In het volgende hoofdstuk worden verbeterpunten opgesteld door het analyseren de IST-situatie met de SOLL-situatie zijn. Ook wordt de implementatiefase van Exact Globe naar AFAS Financieel aan de hand van een stappenplan uitgewerkt is.

Hoofdstuk 7 : Implementatiefase: IST versus SOLL

Eerst optimaliseren en dan implementeren is een belangrijk aspect voor een goed verloop van het implementatietraject. Nu de processen in hoofdstuk 5 geoptimaliseerd zijn door de verspillingen en risico's uit hoofdstuk 6 zoveel mogelijk aan te pakken, wordt in paragraaf 7.1 ingegaan op de verbeteringen van de optimalisatie van de processen. Daarna wordt in paragraaf 7.2 de implementatiefase weergegeven.

7.1 Verbeterpunten IST versus SOLL

Hieronder zijn de verbeteringen opgesteld die zijn ontstaan nadat de IST-situatie geanalyseerd is en de verspillingen en risico's zoveel mogelijk aangepakt zijn, dat uiteindelijk tot de SOLL-situatie heeft geleid.

Inkoopproces

Proquro is een inkoopapplicatie welke een koppeling heeft met AFAS. Dit is een verbeterpunt voor het inkoopproces van SintLucas, deze kan namelijk sneller doorlopen worden. Door de inkoopfacturen digitaal aan te laten leveren of in te scannen, zijn de inkoopfacturen altijd en overal digitaal beschikbaar. De boeking wordt aan de inkoopfactuur gekoppeld en kan snel gecontroleerd worden. Daarnaast wordt de matchingprocedure geautomatiseerd. Dit werd voorheen handmatig uitgevoerd en de automatisch processtap verkort de doorlooptijd van het proces. Een ander verbeterpunt is het inlezen en automatisch afletteren van de bank. Hierdoor hoeft het bankafschrift niet meer helemaal handmatig ingeboekt te worden, maar de facturen die herkend worden door AFAS, worden automatisch afgeletterd in het bankboek.

Investerings- & afschrijvingsproces

Voorheen werden de investeringen in een Excelbestand bijgehouden en ingeboekt in Exact Globe. In AFAS Financieel is het mogelijk om de investering in te boeken, waarna die direct in de activamodule zichtbaar wordt gemaakt. De investeringen hoeven niet meer dubbel geboekt te worden en dat is een verbeterpunt voor het investerings- en afschrijvingsproces. Een ander verbeterpunt van AFAS Financieel is dat de afschrijvingen automatisch gegenereerd kunnen worden. Dit bespaart tijd, omdat de afschrijvingen niet meer handmatig berekend en ingevoerd hoeven te worden.

Verkoopproces

Het digitaal aanleveren van het verkoopbestand vanuit het projectbureau zorgt ervoor dat de verkoopfactuur sneller aangemaakt kan worden. De gegevens hoeven niet meer eerst overgetypt te worden, maar kunnen rechtstreeks vanuit het aangeleverde bestand ingevoerd worden in AFAS Logistiek en kan ook altijd en overal geraadpleegd worden. Daarnaast is het aanmaken van de verkoopfacturen in AFAS Logistiek een verbeterpunt. Dit komt omdat AFAS van de boeking een verkoopfactuur in AFAS Financieel maakt, welke direct beschikbaar is en per mail verstuurd kan worden. Een ander verbeterpunt is dat door de betalingsvoorwaarden aan de debiteur te hangen, meteen een lijst met openstaande verkoopfacturen opgevraagd kan worden en inzichtelijk is hoeveel dagen de verkoopfactuur open staat en of de vervaldatum is verstreken. Ook geldt bij het verkoopproces dat de bank ingelezen en automatisch afgeletterd kan worden, waardoor tijdswinst behaald kan worden.

Budgetproces

Een verbeterpunt in het budgetproces is dat de percentages van de budgetten rechtstreeks in AFAS Financieel in een periodeverdeeltabel ingevoerd kunnen worden. Door AFAS wordt nagegaan of het totaal van de budgetten op 100% uitkomt en dus correct is. Nadat de invoering van de budgetten heeft plaatsgevonden, zijn de budgetten direct inzichtelijk in AFAS Financieel. Een rapport kan opgevraagd worden met de realisatie en het budget. Bij overschrijding van het budget kan in AFAS Financieel ingesteld worden dat automatisch een melding getoond wordt.

Periodeanalyses & rapportages

Qlikview heeft een koppeling met AFAS Financieel, hierdoor kunnen gegevens ten opzichte van de budgetten opgehaald worden en door middel van dashboards worden de gegevens inzichtelijk gemaakt. Ook kunnen de budgetten in AFAS Financieel opgevraagd worden. Hierin is niet duidelijk wie de budgethouder is, maar wel wat de realisatie en het budget is. Een ander verbeterpunt is dat in AFAS Financieel standaard rapporten snel en eenvoudig opgevraagd kunnen worden, waardoor direct de financiële gegevens beschikbaar kunnen zijn.

Overige verbeterpunten en aandachtspunten

Naast de verbeterpunten in de administratieve processen zijn er ook nog een aantal algemene verbeterpunten nadat de overstap naar AFAS Financieel is gemaakt. Een verbeterpunt is de koppeling tussen AFAS Financieel en AFAS Payroll. SintLucas maakt momenteel al gebruik van AFAS Payroll voor de salarissen. Door de koppeling tussen Financieel en Payroll kunnen de salarissen vanuit AFAS Payroll direct verwerkt worden in AFAS Financieel. Een ander punt is dat de werkkostenregeling in AFAS beschikbaar is door in AFAS Profit de methode 'werkkostenregeling' aan te vinken. Door een aparte grootboekrekening aan de werkkostenregeling toe te voegen, wordt direct het bedrag van de regeling inzichtelijk. De werkkostenregeling¹⁴ is een regeling die op 1 januari 2015 verplicht wordt en houdt in dat vergoedingen onbelast gegeven mogen worden wanneer het totaalbedrag onder 1,5% van de loonkosten is. Bij het verstrijken van die grens, moet over het bedrag wat daarboven komt, 80% belasting betaald worden.

7.2 Implementatie

Nadat de optimalisatie van de processen zichtbaar is gemaakt, kan de implementatiefase beginnen. Hieronder is een stappenplan voor de implementatiefase weergegeven.

De implementatie van Exact Globe naar AFAS Financieel geschiedt aan de hand van een aantal stappen¹⁵:

- Stap 1: specificeren en plannen activiteiten en capaciteiten (Projectplan);
 - Stap 2: opleiding of inhuren sleutelpersonen;
 - Stap 3: inrichting systeem;
 - Stap 4: dataconversie;
 - Stap 5: aanpassen documenten en rapporten;
 - Stap 6: testen;
 - Stap 7: trainen eindgebruikers.
 - Stap 8: live gaan!
-

Stap 1: projectplan opstellen. Om aan de implementatie van AFAS Financieel te beginnen wordt een projectplan opgesteld. Hierin staat beschreven welke activiteiten de implementatie betreffen, door wie de activiteiten worden uitgevoerd en hoeveel tijd per activiteit besteed mag worden.

Stap 2: opleiding of inhuren sleutelpersonen. AFAS heeft een aantal personen opgeleid tot AFAS Consultants en AFAS Experts. Zij zijn op de hoogte hoe de inrichting in AFAS Financieel het beste kan geschieden en weten waar de valkuilen liggen en wat de meest efficiënte weg is om AFAS Financieel in te richten.

¹⁴ Bron: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingen-voor-ondernemers/loonbelasting-en-premieheffing-volks-en-werknemersverzekeringen/werkkostenregeling (25-04-2014)

¹⁵ Bron: www.zbc.nu/ict/selectie-en-implementatie-erp-systeem/erp-implementatie-heeft-maar-weinig-met-de-software-te-maken/ (25-04-2014)

Stap 3: inrichting van AFAS Financieel. Voordat daadwerkelijk door de afdeling financiën in AFAS Financieel gewerkt kan worden, dient AFAS Financieel ingericht te worden. Dit is een belangrijke stap in het implementatieproces. Als de inrichting goed is, kunnen de processen gestroomlijnder lopen. Hiervoor is het raadzaam om een AFAS Expert en/of AFAS Consultant in te huren die ervaring heeft met de implementatie naar AFAS Financieel.

Stap 4: dataconversie. Nadat het systeem ingericht is, kan dataconversie plaatsvinden om de gegevens van Exact Globe over te zetten naar AFAS Financieel. De stamgegevens die overgezet worden naar AFAS Financieel zijn: grootboekrekeningen, kostenplaatsen, vaste activa, debiteuren en crediteuren. Een aanbeveling is om de vaste activa direct te importeren in de activamodule in AFAS Financieel (afschrijvingen kunnen automatisch berekend en geboekt worden). De gegevens zullen wel eerst opgeschoond moeten worden, zodat de data die geconverteerd wordt: juist, volledig en up-to-date is. Oude en/of dubbele gegevens zullen opgespoord en verwijderd worden. Afwijkende velden, bijvoorbeeld postcodes, telefoonnummers en bankgegevens die op verschillende manieren ingevoerd zijn (met of zonder spaties, hoofd- en kleine letters, met of zonder liggend streepje) dienen aangepast te worden, zodat de gegevens hetzelfde format hebben. Daarna is het verstandig om de oude gegevens te vergelijken met de opgeschoonde gegevens. Door te vergelijken kunnen foutieve of ontbrekende gegevens opgespoord en waar nodig is, aangepast worden. Op die manier komt de juiste informatie in AFAS Financieel terecht. Nadat de gegevens opgeschoond zijn, kunnen deze in een format van AFAS geplakt worden. Aan de hand van dit format kunnen de gegevens in AFAS Financieel geïmporteerd worden. Nadat de gegevens in AFAS Financieel staan, zal nagegaan moeten worden of de geïmporteerde data ook daadwerkelijk juist in AFAS Financieel geïmporteerd zijn. Dit kan gedaan worden door testen in AFAS Financieel uit te voeren. Wanneer de gegevens geïmporteerd zijn, kan de eindbalans van 2014 uit Exact Globe ingevoerd worden in AFAS Financieel als beginbalans van 2015 en wordt in AFAS Financieel met dezelfde bedragen op de balansrekeningen gewerkt als de bedragen waarmee de balansrekeningen in Exact Globe zijn afgesloten. De gegevens van voorgaande jaren kunnen altijd geraadpleegd worden in Exact Globe. Het heeft dan ook weinig toegevoegde waarde voor SintLucas om het inkoop-, verkoop-, bank- en kasboek te importeren naar AFAS Financieel. Dit zal ook tijd besparen, omdat de gegevens niet opgeschoond hoeven te worden en SintLucas de twee inkoop- en verkoopboeken niet hoeft samen te voegen.

Stap 5: aanpassen documenten en rapporten. De documenten en rapporten kunnen naar eigen wensen aangepast en toegevoegd worden.

Stap 6: testen. Het testen van AFAS Financieel leidt tot een optimale implementatie. Er kan inzichtelijk gemaakt worden of de processen efficiënt lopen en of AFAS goed is ingericht.

Stap 7: trainen eindgebruikers. Voor medewerkers van de financiële afdeling die gaan werken met AFAS Financieel is het raadzaam om een opleiding of cursus te gaan volgen. Op die manier wordt geleerd om optimaal met AFAS Financieel te kunnen werken. Ook het werken met een testomgeving van AFAS Financieel is voor de medewerkers afdeling financiën een aanbeveling. De medewerker kan door te testen in de testomgeving nagaan of er nog fouten in het systeem zitten en kan kijken hoe de processen daadwerkelijk verlopen in het systeem.

Stap 8: live gaan! Als het implementatietraject goed is verlopen, AFAS Financieel goed ingericht is met de juiste data en de medewerkers van de afdeling financiën weten hoe geboekt en geanalyseerd kan worden, dan kan AFAS Financieel daadwerkelijk door SintLucas in gebruik genomen worden.

Kostenbesparingen

SintLucas beschikt over het gehele AFAS pakket. Om gebruik te maken van AFAS Financieel zijn dan ook geen extra kosten verbonden, omdat het pakket al aangeschaft is. Exact Globe gaat niet meer gebruikt worden, waardoor de licentiekosten voor dat pakket vervallen. Ook de automatiseringskosten worden verlaagd, doordat alleen AFAS nog beheerd hoeft te worden. Het eventueel inhuren van een AFAS Expert of een AFAS Consultant en het eventueel opleiden van personeel brengt wel kosten met zich mee. Echter is het verstandig om personen in te huren en op te leiden, zodat AFAS zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht wordt en de medewerkers goed kunnen omgaan met het pakket. AFAS is een groot pakket, dat vele mogelijkheden biedt. Rapportages kunnen snel opgevraagd worden en met de uitgebreide zoekfunctie is het eenvoudig gegevens snel op te zoeken. Verder zal door gebruik te gaan maken van de activamodule, vaste journaalposten en de verkoopfacturen rechtstreeks in AFAS te maken tijd worden bespaard. Uiteindelijk levert dit ook een kostenbesparing op, want tijd kost immers geld.

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag 8: *“Welke stappen zijn er verbonden aan het implementeren van AFAS en brengt dit consequenties met zich mee?”* en deelvraag 9: *“Wat zijn de verbeteringen voor SintLucas na de overstap van Exact Globe naar AFAS Financieel en welke kostenbesparingen levert dat op?”* Dit hoofdstuk bevat verbeterpunten die voortgekomen zijn uit de analyse van de IST-situatie met de SOLL-situatie. In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie beschreven met een aantal aanbevelingen die voortgekomen zijn uit het uitgevoerde onderzoek.

Hoofdstuk 8 : Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk is geschreven om een overzicht te geven van de aanbevelingen die zijn gevonden aan de hand van het uitgevoerde onderzoek en geeft antwoord op de hoofdvraag: *“Hoe kunnen de administratieve processen geoptimaliseerd worden, zodat de conversie van Exact Globe naar AFAS Financieel op een juiste manier verloopt?”*. Het antwoord op de hoofdvraag is tot stand gekomen aan de hand van voorgaande hoofdstukken, waarin de deelvragen beantwoord zijn. In paragraaf 8.1 zijn aanbevelingen omtrent het onderzoek opgesteld en in paragraaf 8.2 wordt de conclusie van het onderzoeksrapport gegeven.

8.1 Aanbevelingen

In deze paragraaf zijn aanbevelingen opgesteld, die door het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen zijn geconstateerd.

Digitaliseren van gegevens en documenten

Een aanbeveling is om alle gegevens en documenten te digitaliseren, zodat ze altijd en overal beschikbaar zijn. Het zoeken naar bestanden is eenvoudiger, omdat gebruik gemaakt kan worden van zoekfuncties en dat niet in dozen in het archief gezocht hoeft te worden. Ook kunnen bestanden sneller verwerkt worden. Er kan een melding aan de crediteuren gemaakt worden of de inkoopfacturen voortaan digitaal aangeleverd kunnen worden. De facturen kunnen rechtstreeks ingelezen worden in het inkoopboek in Proquo.

Autorisatie / functiescheiding toepassen

Een aanbeveling is om autorisatie toe te passen in AFAS Financieel, zodat niet alle medewerkers gegevens aan kunnen passen en in kunnen voeren. Dit zorgt ervoor dat minder snel onbewust of bewust fouten worden gemaakt. Ook dient een goede functiescheiding ingevoerd te worden, zodat de kans op fouten afneemt.

Inlezen van bankafschriften en terugdringen van het aantal bankrekeningen

Een aanbeveling is om het aantal bankrekeningen terug te dringen, omdat SintLucas een aantal bankrekeningen niet meer in gebruik heeft. Deze bankrekeningen kunnen opgeschoond en verwijderd worden. Door de verschillende bankrekeningen terug te dringen, hoeven minder rekeningen bijgewerkt en bijgehouden te worden. Daarnaast kunnen de banktransacties via het maken van een MT940 bestand sneller ingelezen worden in AFAS Financieel. Dit zorgt voor een korte doorlooptijd, omdat de boekingen die herkend worden, automatisch afgeletterd worden.

Samenvoegen van dagboeken

Een aanbeveling is om de twee inkoop- en de twee verkoopboeken (één apart voor Boxtel en één apart voor Eindhoven) samen te voegen tot één inkoopboek en één verkoopboek, omdat de administratie op dit moment te complex en inefficiënt is. Door gebruik te maken van één inkoopboek en één verkoopboek, hoeft maar in één dagboek geboekt worden. Dit vermijdt het risico dat in het verkeerde dagboek wordt geboekt en kunnen gegevens eenvoudiger geïmporteerd en opgezocht worden.

Debiteurenbeheer

Een aanbeveling is om de betalingsvoorwaarden bij de debiteuren in te vullen en bijvoorbeeld wekelijks in de gaten te houden of de vervaldatum verstreken is. De debiteurenbewaking wordt nu niet regelmatig uitgevoerd, waardoor er facturen zijn die lang open blijven staan. Door dit regelmatig uit te voeren en bij het verstrijken van de vervaldatum direct actie te ondernemen, wordt eerder door de debiteuren betaald. Bij faillissement van de debiteuren de verkoopfactuur niet verwijderen. Door dit te doen blijft de volledigheid door middel van doorlopende nummering gewaarborgd.

Ingebruikname van de activamodule

Een aanbeveling is om gebruik te gaan maken van de activamodule in AFAS Financieel. In de huidige situatie wordt in het investerings- & afschrijvingsproces een dubbele handeling uitgevoerd. De investeringen worden in het inkoopboek (op een tussenrekening) geboekt en in een Excellijst bijgehouden, waarin ook de afschrijvingen berekend worden. Door gebruik te maken van de activamodule in AFAS Financieel komen de investeringen rechtstreeks in een aparte lijst in AFAS terecht en worden de afschrijvingen door AFAS automatisch gegenereerd. Voor het bewaken van de investeringen per categorie door de budgethouders is het een aanbeveling om per activacategorie een grootboekrekening aan te maken. Hierdoor vervalt de tussenrekening, welke niet meer tegen geboekt hoeft te worden en kan direct vanuit AFAS Financieel een overzicht met uitsplitsing op categoriesoort opgevraagd worden.

Medewerkers betrekken in de implementatie

Een aanbeveling is om medewerkers te betrekken in het implementatieproces. Hierdoor worden zij ervan bewust hoe AFAS Financieel ingericht wordt en hoe de processen verlopen. Op die manier leren zij optimaal gebruik te maken van AFAS. Ook door het gebruik van een testomgeving wordt voor de medewerkers inzichtelijk hoe de implementatie succesvol kan verlopen.

Extra aandacht voor Proquro en de daaruit voorkomende codering door bestellers

Een aanbeveling is om extra aandacht aan Proquro te besteden. Op dit moment werkt Proquro niet optimaal, waardoor veel facturen niet herkend worden door het systeem en veel inkoopfacturen alsnog handmatig ingevoerd moeten worden. Hierdoor wordt extra tijd aan Proquro gespendeerd. Ook het coderen en invoeren door de bestellers in Proquro vergt extra aandacht. Het is van belang dat de bestelling juist gecodeerd wordt. Aan de hand van de codering komt de bestelling bij de betreffende budgethouder terecht. Het komt voor dat de verkeerde grootboekrekening aan de bestelling wordt gehangen en dat de inkoopfactuur bij de verkeerde budgethouder terecht komt. De bestellers moeten dus weten op welke grootboekrekening de bestelling geboekt moet worden.

8.2 Conclusie

De ingebruikname van AFAS Financieel zorgt voor een aantal efficiencyvoordelen. Door de administratieve processen te optimaliseren, worden meerdere processtappen verbeterd en in een aantal gevallen zelfs geautomatiseerd, wat zal leiden tot een verkorting van de doorlooptijd. Hierdoor zullen de administratieve processen efficiënter gaan verlopen in AFAS Financieel. Verder worden door de koppelingen die AFAS Financieel met Proquro, Qlikview en de andere modules in AFAS heeft efficiencyvoordelen behaald. Gegevens kunnen sneller en efficiënter doorgevoerd worden in de andere pakketten en modules. Nadat de daadwerkelijke optimalisatie van de administratieve processen heeft plaatsgevonden, kan de implementatie aan de hand van het stappenplan in gang worden gezet.

Door de aanbevelingen mee te nemen, kan dit een positieve bijdrage leveren aan het optimaliseren van de administratieve processen, zodat de conversie van Exact Globe naar AFAS Financieel op een juiste manier kan verlopen.

Literatuurlijst

Boeken

Boxtel, A.G.J. van & Paur, M (2010). *De kern van de administratieve organisatie* 1^{ste} druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Hoeven, J.P.M. van der (2013). *ERP en Business Management* 3^e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Lohman, B. & Os, J. van (2010). *Praktisch Lean Management* 2^e herziene druk. Geldermalsen: Maj Engineering Publishing .

Mittelmeijer, M & Stratum, R. van (2011). *Kijk op Bedrijfsprocessen* 2^e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bewerkt door: Veld, M. in 't & Slatius, B. Oorspronkelijke uitgave: Veld, J. in 't (2011). *Analyse van bedrijfsprocessen* 10^e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Internetbronnen

Homepage SintLucas. Geraadpleegd op 3 februari 2014,
<http://www.sintlucas.nl/>

Encyclo online encyclopedie. Geraadpleegd op 17 februari 2014,
<http://www.encyclo.nl/begrip/Bedrijfsproces>

Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (2010). Geraadpleegd op 17 februari 2014,
http://www.the-art.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html

Procesverbeteren.nl (2012). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
http://www.procesverbeteren.nl/selectie_methodes/wanneerwat.php

Lean Six Sigma.nl (2014). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
http://www.sixsigma.nl/wat-is-lean-b?utm_expid=35302485-4._ineWCgtRPKzOi8Qzvpiw.1

Introductie Theory of Constraints (2013). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
<http://www.procesverbeteren.nl/TOC/ToC.php>

Introductie Quick Response Manufacturing (2013). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
<http://www.procesverbeteren.nl/POLCA/QRm.php>

Introductie Six Sigma (2013). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
<http://www.procesverbeteren.nl/SixSigma/SixSigma.php>

Scienceprogress kennisbank (2013). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
<http://www.scienceprogress.nl/kwaliteit/dmaic-model-six-sigma>

Introductie Total Productive Maintenance (2013). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
<http://www.procesverbeteren.nl/TPM/TPM.php>

Introductie Reliability Centered Maintenance (2013). Geraadpleegd op 18 februari 2014,
<http://www.procesverbeteren.nl/RCM/RCM.php>

Encyclo online encyclopedie. Geraadpleegd op 13 maart 2014,
<http://www.encyclo.nl/begrip/risico>
<http://www.encyclo.nl/begrip/restrisico>

Werkkostenregeling rijksoverheid (2014). Geraadpleegd op 25 april 2014,
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingen-voor-ondernemers/loonbelasting-en-premieheffing-volks-en-werknemersverzekeringen/werkkostenregeling>

Lijst met figuren

Figuur 1: SintLucas Boxtel / SintLucas Eindhoven	1
Figuur 2: Organogram SintLucas	2
Figuur 3: Piramide soorten processen.....	36
Figuur 4: Structuur soorten processen.....	36
Figuur 5: Coderingsstempel.....	40
Figuur 6: Invoerscherm crediteuren in Exact Globe.....	41
Figuur 7: Invoerscherm inkoopboekings in Exact Globe.....	41
Figuur 8: Memoriaalboekings tussenrekening crediteuren in Exact Globe	42
Figuur 9: Beginscherm Proquro.....	46
Figuur 10: Invoeren inkoopfactuur in Proquro.....	47
Figuur 11: Invoerscherm crediteuren in AFAS Financieel	47
Figuur 12: Invoerscherm inkoopboekings in AFAS Financieel	48
Figuur 13: Inlezen bankbestand in AFAS Financieel.....	48
Figuur 14: Memoriaalboekings overboeken tussenrekening inventaris in Exact Globe	52
Figuur 15: Memoriaalboekings afschrijvingen in Exact Globe	53
Figuur 16: Automatisch genereren afschrijvingen in AFAS Financieel.....	56
Figuur 17: Invoerscherm debiteuren in Exact Globe.....	59
Figuur 18: Invoerscherm verkoopboekings in Exact Globe.....	60
Figuur 19: Invoerscherm debiteuren in AFAS Financieel	63
Figuur 20: Invoerscherm verkoopboekings / verkoopfactuur in AFAS Financieel.....	64
Figuur 21: Importeren Excelbestand in Exact Globe	67
Figuur 22: Rapport van budgetten in Qlikview	73
Figuur 23: Memoriaalboekings schoolrekeningen en renteontvangsten obligaties in Exact Globe	74
Figuur 24: Financieel overzicht voor College van Bestuur in Excel	74
Figuur 25: Memoriaalboekings afloop projecten in Exact Globe	75
Figuur 26: Standaard rapportages in AFAS Financieel	80

Lijst met tabellen

Tabel 1: Verschillende invalshoeken met bijbehorende verbetermethoden	5
Tabel 2: Vergelijking procesverbetermethoden.....	7
Tabel 3: Belangrijkste risico's met bijbehorende beheersingsmaatregelen en het restrisico	23

Bijlage 1 : Informatiesystemen afdeling financiën

SintLucas beschikt over een aantal informatiesystemen. Hieronder staan de verschillende informatiesystemen beschreven waar de afdeling financiën gebruik van maakt.

Exact Globe

De financiële administratie van SintLucas wordt vastgelegd in Exact Globe. Exact Globe is een softwarepakket waar de financiële administratie, salarisadministratie, activa, betalingsverkeer en relatiebeheer in beheer kunnen worden genomen.

AFAS

Daarnaast wordt bij SintLucas met AFAS gewerkt. AFAS is een ERP softwarepakket waarin alle administratieve processen geautomatiseerd in één systeem staan. Momenteel is de module HRM en Payroll in gebruik. Hier wordt de salaris- en personeelsadministratie in bijgehouden en in de module CRM staan alle relaties van SintLucas. In 2015 wil de afdeling gebruik gaan maken van AFAS Financieel en zal Exact Globe komen te vervallen.

Proquro

Proquro is een inkoopapplicatie die geautomatiseerd ondersteuning biedt aan het gehele inkoopproces en stelt SintLucas in staat om het gehele inkoopproces te volgen, vanaf de offerteaanvraag tot en met de afhandeling van de inkoopfacturen.

Een voordeel van Proquro met AFAS is dat die een koppeling hebben met elkaar, zodat de inkoopboekingen meteen in AFAS terecht komen. Bij Exact Globe is die koppeling niet beschikbaar.

Qlikview

Qlikview is een moderne Business Intelligence tool voor data analyse, dashboards en rapportage. Vanuit de database van Exact Globe worden gegevens naar Qlikview geëxporteerd en kunnen overzichtelijke rapportages en/of dashboards gepresenteerd worden.

Magister

De studentenadministratie wordt bijgehouden in Magister. Dit is een applicatie waarin alle administratieve processen van het onderwijs in logistieke zin plaatsvinden. Iedere student van SintLucas heeft een account binnen Magister. De financiële administratie kan in dat systeem zien wie er betaald heeft, wanneer de student zich heeft ingeschreven of de student een kluisje heeft, kortom alle administratieve gegevens van de studenten.

Microsoft Office

Binnen de afdeling wordt ook met Microsoft Office gewerkt. Hieronder vallen meerdere programma's, zoals: Microsoft Word, Microsoft Excel. Uit Exact Globe kunnen gegevens naar Excel geëxporteerd worden en brieven worden opgesteld in Word.

SharePoint

SintLucas maakt ook gebruik van SharePoint. Dit is een werkomgeving van Microsoft waar de medewerkers informatie kunnen uitwisselen en online kunnen samenwerken.

Bijlage 2 : Taken afdeling financiën

Taken afdeling financiën

schoolrekeningen

facturatie en declaraties

debiteurenbeheer

crediteurenbeheer

salarisadministratie

financiële stuurinformatie (bv. Begroting, budgetten en investeringen)

jaarrekeningen

financiële verantwoordingsinformatie

projectverantwoording

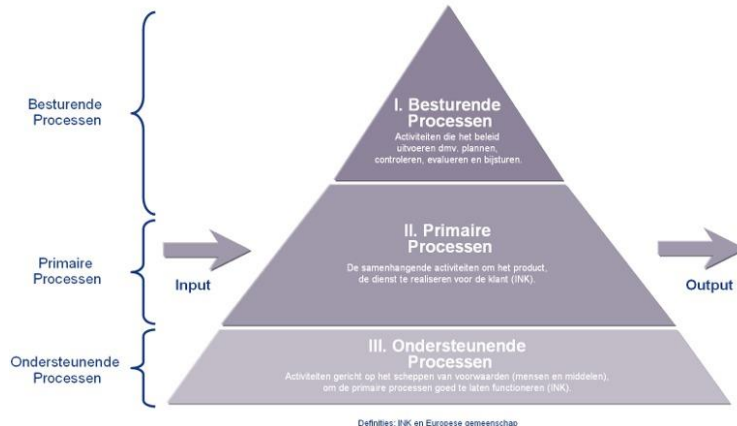
verzekeringen

financiën van SintLucas PRO en SintLucas GROW

boekhouding van vmbo-grafimedia

Bijlage 3 : Bedrijfsprocessen

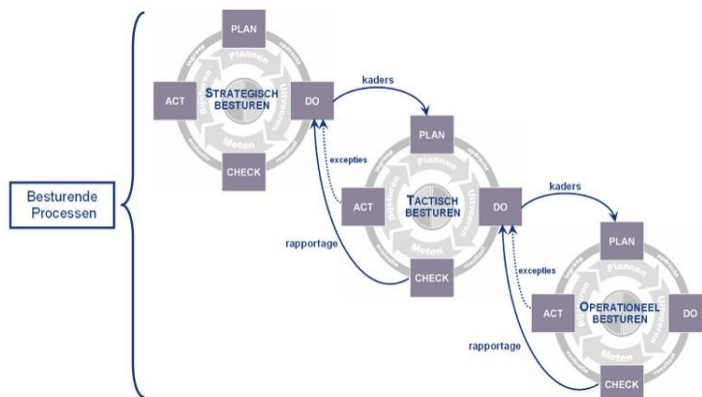
Een bedrijfsproces is een activiteit die door mensen en middelen uitgevoerd wordt in een bedrijf¹⁶. Voor een bedrijfsproces is input nodig. Nadat de activiteiten verricht zijn, zal er output ontstaan. De processen zijn onder te verdelen in drie soorten processen¹⁷.



Figuur 3: Piramide soorten processen. Overgenomen van Nieuwenhuis, M.A., [ca. 2003] Copyright 2003-2010 bij The Art of Management. Opgevraagd van http://www.the-art.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html

Besturende processen

Besturende processen zijn activiteiten die het beleid uitvoeren door middel van plannen, controleren, evalueren en bijsturen, ook wel managementprocessen genoemd. De besturende processen besturen de andere processen. De PDCA-cyclus (plan, do, check, act) zie figuur 3, is een hulpmiddel voor de besturende processen om de kwaliteit van de processen te verbeteren.



Figuur 4: Structuur soorten processen. Overgenomen van Nieuwenhuis, M.A., [ca. 2003] Copyright 2003-2010 bij The Art of Management. Opgevraagd van http://www.the-art.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html

De besturing van een bedrijf kan plaatsvinden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Strategisch: op strategisch niveau wordt vastgesteld welke doelen het bedrijf wil behalen en op welke manier.

Tactisch: op tactisch niveau wordt vastgesteld hoe het bedrijf de doelen wil behalen en met welke middelen.

Operationeel: met het operationele niveau wordt de dagelijkse aansturing bedoeld.

¹⁶ Bron: www.encyclo.nl/begrip/Bedrijfsproces (17-02-2014)

¹⁷ Bron: http://www.the-art.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html (17-02-2014)

Primaire processen

Bij het primaire proces betreft het de samenhangende activiteiten om het product/de dienst te realiseren voor de klant. Met andere woorden: primaire processen zijn de activiteiten waarvan de output een directe bijdrage levert aan het eindresultaat voor de klant.

Ondersteunende processen

Ondersteunende processen zijn alle activiteiten die het primaire proces en het besturende proces ondersteunen. Bijvoorbeeld: financiën, ICT en personeel.

Bijlage 4 : De zeven soorten verspillingen van Lean

1. Overproductie

Meer produceren dan nodig is levert verspilling op. Bij de financiële administratie kan het zijn dat dubbele dossiers aangemaakt zijn of rapportages die de kast in gaan en waar niet meer naar gekeken wordt in de kast blijven liggen.

2. Wachtende medewerkers

Wanneer het verschil tussen de doorlooptijd en de bewerkingstijd te groot wordt, kan dit ontstaan doordat medewerkers op gegevens of producten moeten wachten. De werkvolgorde kan inefficiënt zijn. Bij afwezigheid van personen, wordt de doorlooptijd van documenten, productie, informatie of antwoorden namelijk langer.

3. Overbodig transport

Bij de verspilling overbodig transport gaat het om onnodige verplaatsing van documenten, gegevens of materialen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat afdelingen op een andere plaats zijn gevestigd dan dat het proces verloopt of het lopen naar een printer die niet dichtbij staat. Ook kan gedacht worden aan het archiveren op verschillende locaties of het ontbreken van documenten bij de verzending, waardoor de aangevraagde documenten opnieuw aangevraagd dienen te worden.

4. Onnodige bewerking

Deze verspilling kan leiden tot onnodig werk. Gegevens kunnen in dubbele bestanden verwerkt worden, onnodige informatie kan verwerkt worden of het uitvoeren van dubbel werk zijn veel voorkomende zaken die het proces kunnen vertragen.

5. Onnodige voorraad

Het doel van Lean is om zo min mogelijk voorraad te hebben. Dit kan binnen het administratieve proces gaan om mails of telefoongesprekken die nog beantwoord dienen te worden. Ook kan het gaan om onderhanden werk.

6. Overbodige handelingen

Een werkplek kan onhandig ingericht zijn waardoor medewerkers extra moeten lopen om dossiers te pakken, terwijl de werkplek efficiënter ingericht kan worden zodat de gegevens meteen binnen handbereik liggen. Het zoeken naar gegevens of dossiers is een voorbeeld van overbodige handelingen.

7. Uitval/fouten

Fouten in het systeem kunnen leiden tot extra oponthoud van het proces. De fout moet eerst opgezocht worden voordat het proces verder kan, waardoor de doorlooptijd van het proces langer wordt. Tevens is het verwerken van verkeerde informatie een vorm van verspilling.

Bijlage 5 : Legenda van de symbolen procesactiviteiten



Begin/einde van het proces



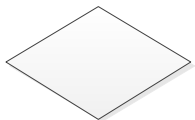
Activiteit:

Dit symbool geeft de activiteit behorende bij de processen weer.



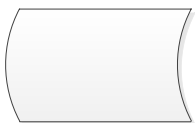
Document:

Dit symbool geeft het document weer behorende bij de activiteit.



Beslissing:

Dit symbool geeft aan of er een beslissing dient te worden gemaakt. Dit bestaat uit meerdere mogelijkheden.



Bestand:

Dit symbool geeft weer welke bestanden behoren de desbetreffende taak.

Bijlage 6 : IST-situatie inkoopproces

Procesdoel	Efficiënt en effectief inkopen
Aanvrager	Afdeling inkoop of teambesteller
Wat wil de aanvrager	De goederen ontvangen of de dienst geleverd hebben.

Plaatsen bestelling

Door de afdeling inkoop of door de teambesteller wordt een bestelling geplaatst bij een crediteur. De teambestellers en inkopers zijn bevoegd om een bestelling te plaatsen tot een bedrag van € 750,-. Wanneer de bestelling boven de € 750,- komt, wordt dit in overleg gedaan met de budgethouder. De budgethouder gaat na of daadwerkelijk besteld mag worden. Als de bestelling uiteindelijk goedgekeurd wordt door de budgethouder, dan kan de bestelling geplaatst worden door de besteller. SintLucas heeft (prijs)afspraken met bepaalde crediteuren, waardoor gestreefd wordt om zoveel mogelijk bij die crediteuren een bestelling te plaatsen. De bestelbon gaat naar de conciërge toe, totdat de levering en de factuur ontvangen zijn.

Ontvangst inkoopfactuur

De inkoopfactuur komt als eerste bij de afdeling financiën terecht. Daar wordt de inkoopfactuur gecodeerd door een stempel te zetten waarop het bedrag, de grootboekrekening, de kostenplaats, een paraaf voor akkoord van de bestelling en een paraaf voor akkoord van de betaling ingevuld worden. Na codering gaat de inkoopfactuur door

ONTV.	UITG.	CODE Nr.		PARAAF
			ACC. BESTELLING	
			ACC. BETALING	

Figuur 5: Coderingsstempel

naar de conciërge (leveringen) of naar de budgethouder (diensten). Wanneer de levering en de factuur ontvangen zijn, wordt de levering door de betreffende persoon gecontroleerd met de bestelling en met de factuur (drieweg-controle). Wanneer de factuur onjuist is, gaat de factuur naar de teambesteller/afdeling inkoop die contact opneemt met de crediteur. De afwikkeling van de inkoopfactuur wordt teruggekoppeld naar de afdeling financiën en bij een nieuwe factuur wordt het gehele inkoopproces opnieuw doorlopen. Bij juistheid van de factuur en bestelling gaat de inkoopfactuur op papier of per mail terug naar afdeling financiën. Een medewerker van de afdeling financiën controleert de factuur met de gegevens in Exact Globe op NAW-gegevens en op bankrekeningnummer en past, waar nodig is, de gegevens aan.

Nieuwe crediteur

De afdeling financiën bekijkt of het een nieuwe crediteur betreft. Als dit het geval is, dient de nieuwe crediteur in het crediteurenbestand van Exact Globe aangemaakt te worden door een medewerker van de afdeling financiën. De gegevens van de crediteur worden getoetst op volledigheid en juistheid.

Figuur 6: Invoerscherm crediteuren in Exact Globe

Inboeken inkoopfactuur

Als de crediteur bekend is in Exact Globe, kan de medewerker de factuur inboeken in Exact Globe onder het juiste inkoopboek. Bij SintLucas zijn namelijk twee inkoopboeken actief, inkoopboek Boxtel en inkoopboek Eindhoven. De factuur wordt geboekt op de grootboekrekening en kostenplaats die op de coderingsstempel zijn ingevuld.

Datum	Bkst.nr.	Crediteur	Uw referentie	Onze ref.	Bedrag	Type	Omschrijving
19-03-2014	14600300	90982	8245214970103	20063449	15,99	Inkoopfactuur	

Datum	Rekening	Rekening - Omschrijving	Kostenpl	Bedrag	Omschrijving
19-03-2014	442200	Materialen/leermiddelen	120	15,99	

Figuur 7: Invoerscherm inkoopboeking in Exact Globe

Controleren en verwerken inkoopfactuur

Nadat de factuur ingeboekt is, controleert het hoofd van de afdeling financiën of de inkoopfacturen juist en volledig zijn ingevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van het inkoopboek in Exact Globe en de binnengekomen inkoopfacturen. De medewerker van de afdeling financiën kan de ingeboekte facturen daarna fiatteren, waardoor een lijst met te verwerken facturen in Exact Globe wordt opgemaakt. Bij het fiatteren kunnen de betaalgegevens aangepast worden, zoals de betaalrekening en de betaaldatum. Hierna volgt nog een extra controle door het hoofd van de afdeling op de lijst te verwerken facturen. Bij goedkeuring van de lijst door het hoofd van de afdeling financiën, kan de medewerker de inkoopfacturen verwerken. Exact Globe maakt dan automatisch een Xml-bestand (betaalbatch) aan van de lijst met te verwerken facturen. De boeking in het memoriaalboek: betalingen wordt per inkoopfactuur geboekt (en niet per batch, dit in verband met een overzicht in het memoriaalboek welke inkoopfacturen behoren bij de batch). De boeking luidt: crediteur aan tussenrekening. Na de memoriaalboeking van de betaling behoort de tussenrekening van de crediteuren glad te lopen.

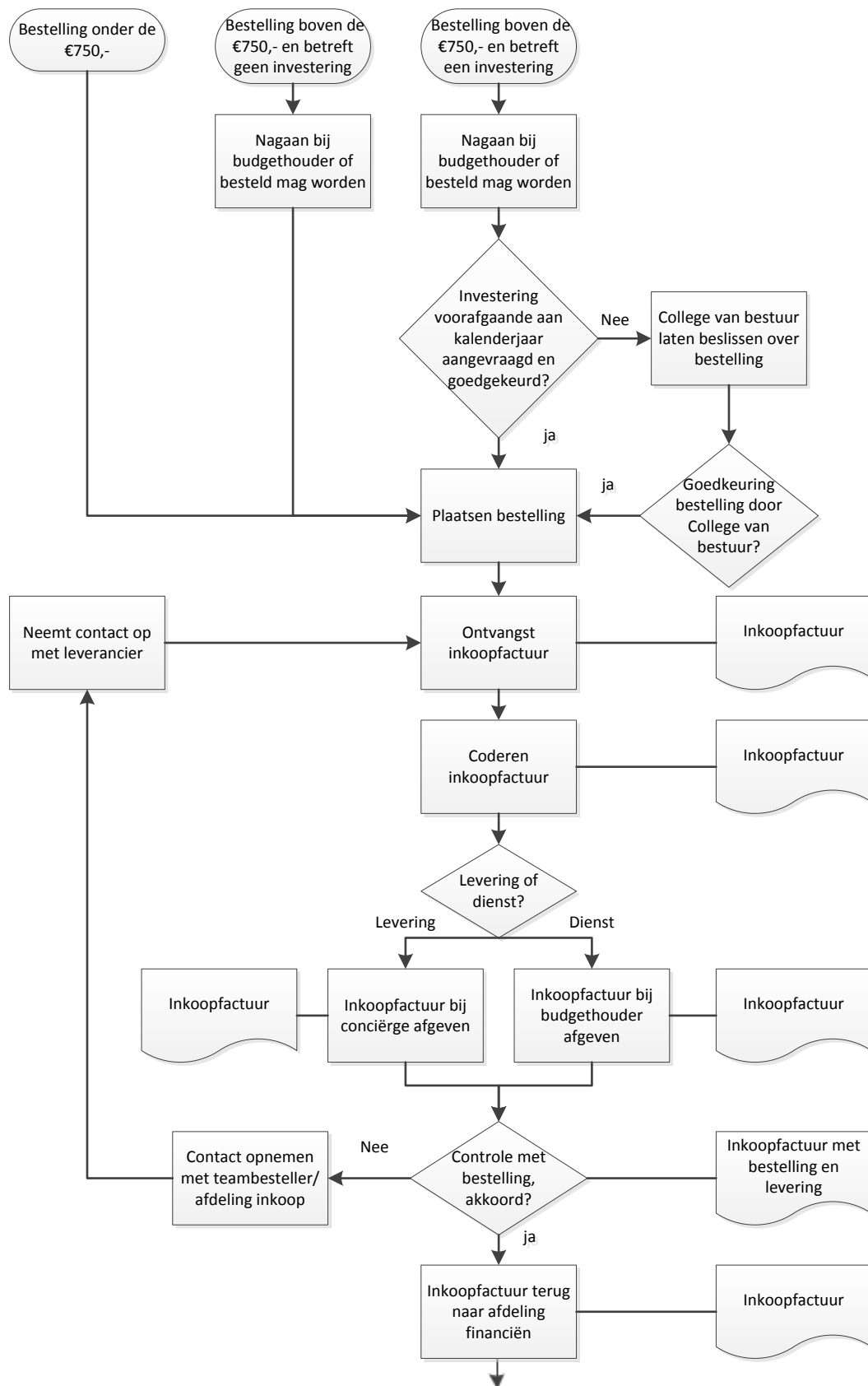
010 Memoriaalboekingen invoeren [93 - Memoriaal betalingen] - Exact										
Bestaag Bewerken Beeld Help										
93 Memoriaal betalingen										
Dbk.	Omschrijving (Dbk.)	Datum	Bkst.nr.	Beginsaldo						
		20-03-2014	14930017	8,00						
	Datum	Rekening	Rekening - Omschrijving	Omschrijving	Relatie	Uw referer	Onze ref.	Debet	Credit	Bedrag (EUR)
1	20-03-2014	233000	Crediteuren Eindhoven			VF157869	20063443	101,94		101,94
2	20-03-2014	253001	te betalen internetbankieren			VF157869	20063443		101,94	-101,94
3	20-03-2014	253000	Crediteuren Eindhoven			14.03.0116	20063477	4.856,54		4.856,54
4	20-03-2014	253001	te betalen internetbankieren			14.03.0116	20063477		4.856,54	-4.856,54

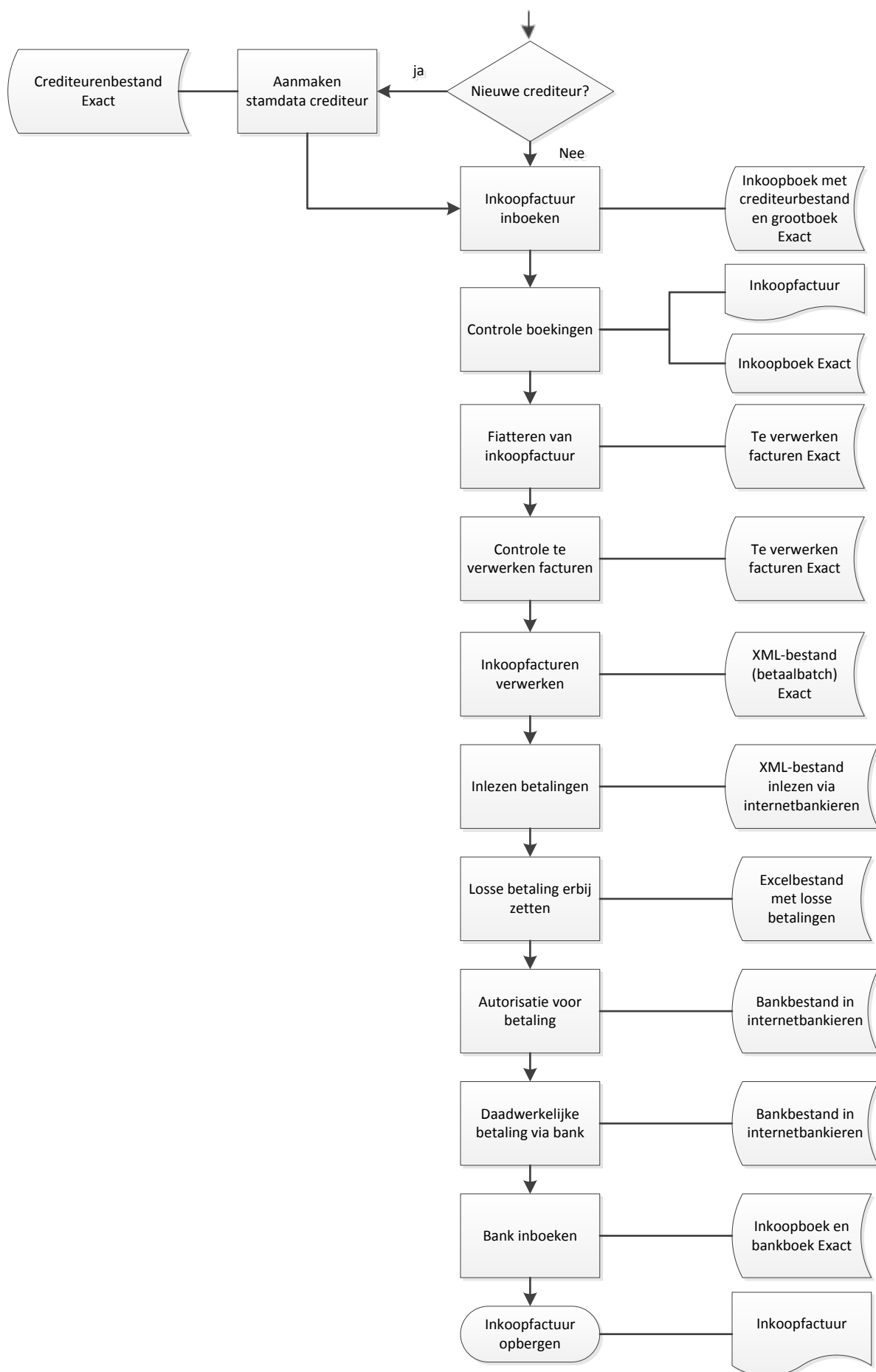
Figuur 8: Memoriaalboeking tussenrekening crediteuren in Exact Globe

Betaling inkoopfactuur

Aan de hand van het Xml-bestand uit Exact Globe kunnen de openstaande inkoopfacturen ingelezen worden via het internetbankieren bij de bank en wordt de batch in één keer in de bank klaargezet. Losse betalingen waar geen crediteur aan toegewezen is, worden in een bestand in Excel gezet, om handmatig in internetbankieren erbij te zetten. Afdeling financiën laat weten aan het college van bestuur dat de betaling klaarstaat en dat die geautoriseerd kan worden voor de daadwerkelijke betaling. Nadat de daadwerkelijke betaling heeft plaatsgevonden, kan de bank in Exact Globe bijgewerkt worden. Op het bankafschrift in Exact Globe is niet terug te vinden hoeveel en welke inkoopfacturen betaald zijn (deze zijn wel terug te vinden in het memoriaalboek). De boeking die door de medewerker van de afdeling financiën gemaakt wordt in het bankboek is: tussenrekening van de te betalen facturen aan bank. Uiteindelijk dienen de inkoopfacturen samen met de bestelbon en/of pakbon opgeborgd te worden in een map en hoort de tussenrekening glad te lopen.

Bijlage 7 : Schematische weergave IST-situatie inkoopproces





Bijlage 8 : Autorisatietabel IST-situatie inkoopproces

	Besteller	Budgethouder	College van bestuur	Conciërge	Hoofd afdeling financiën	Medewerker afdeling financiën
Nagaan of besteld mag worden	x	x	x			
Plaatsen bestelling	x					
Ontvangst inkoopfactuur					x	x
Coderen inkoopfactuur					x	x
Inkoopfactuur controleren		x		x		
Aanmaken nieuwe crediteur					x	x
Inkoopfactuur inboeken					x	x
Controleren boekingen					x	
Fiatteren inkoopfactuur					x	x
Controleren te verwerken facturen					x	
Inkoopfactuur verwerken					x	x
Inlezen betalingen					x	x
Losse betalingen erbij zetten					x	x
Autorisatie voor betaling			x			
Daadwerkelijke betaling via bank						x
Bank inboeken						x
Inkoopfactuur opbergen						x

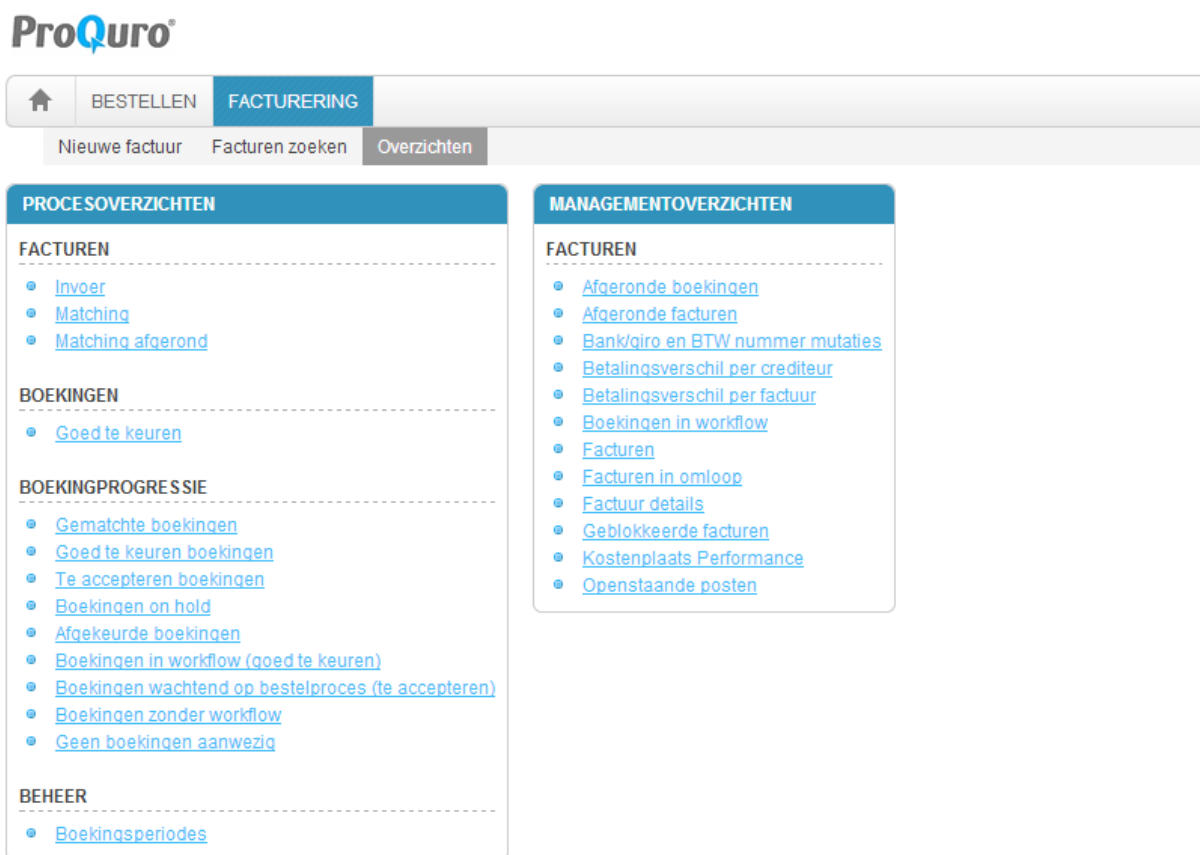
Bijlage 9 : SOLL-situatie inkoopproces

Plaatsen bestelling

Door de afdeling inkoop of door de teambesteller wordt via Proquro een bestelling geplaatst bij een crediteur en wordt bij binnenkomst van de order, deze direct gecodeerd en ingeboekt. De teambestellers en inkopers zijn bevoegd om een bestelling te plaatsen tot een bedrag van € 750,-. Wanneer de bestelling boven de € 750,- komt, wordt dit in overleg gedaan met de budgethouder. De budgethouder gaat na of daadwerkelijk besteld mag worden. Als de bestelling goedgekeurd wordt door de budgethouder, dan kan de bestelling geplaatst worden door de besteller bij de crediteur en ingevoerd worden in Proquro. SintLucas heeft (prijz)afspraken met bepaalde crediteuren, waardoor gestreefd wordt om zoveel mogelijk bij die crediteuren een bestelling te plaatsen.

Ontvangst, controleren en inboeken inkoopfactuur

De inkoopfactuur komt terecht bij de afdeling financiën, die de factuur inscant (als de factuur niet digitaal aangeleverd is) als Pdf-bestand. Daarna wordt de factuur in Proquro ingelezen en worden de bijbehorende gegevens ingevoerd en gecontroleerd. Proquro controleert automatisch de order met de factuur en de reeds ingevoerde order/levering. Wanneer de gegevens met elkaar overeenkomen, keurt Proquro de factuur goed. Als Proquro verschillen constateert, komt dit als melding in Proquro te staan en kan de medewerker van de afdeling financiën de afwijkingen accepteren of bij aanpassingen, deze terug naar de budgethouder communiceren. Nadat Proquro de matchingprocedure goed doorlopen heeft, stuurt Proquro de factuurgegevens als journaalpost door naar AFAS Financieel. Deze journaalpost komt in het inkoopboek bij AFAS Financieel terecht bij: facturen gereed voor betaling.



Figuur 9: Beginscherm Proquro

ProQuro Smetsers, Jan 81.0.3.44338

BESTELLEN **FACTURERING** Zoek Factuur

Nieuwe factuur Facturen zoeken Overzichten

FACTUREN Exporteer naar

Nummer		Invoerdatum	
Factuurnummer		Factuurdatum	
Boekstuknummer		Betaaldatum	
Bedrijf	Begin met typen...	Beperk resultaat tot facturen die	
Leveranciersnaam		<input type="checkbox"/> Gemarkeerd zijn als betwist <input type="checkbox"/> Openstaande order-acceptaties hebben <input type="checkbox"/> Niet beschikken over een bestelling of met 2-weg matching <input type="checkbox"/> Een ongeldige boekingsperiode/rapportagedatum hebben <input type="checkbox"/> Gekoppeld zijn aan een order	
Crediteurnaam		Beperk resultaat tot facturen met de status	Factuur workflow <input checked="" type="checkbox"/> Invoer <input type="checkbox"/> Invoer controle <input type="checkbox"/> Matching <input type="checkbox"/> Matching controle <input type="checkbox"/> Afgerond <input type="checkbox"/> Geannuleerd
Leverancienummer	Begin met typen...	Boekingprogressie	<input type="checkbox"/> Gemachte boekingen <input type="checkbox"/> Goed te keuren boekingen <input type="checkbox"/> Te accepteren boekingen <input type="checkbox"/> Boekingen on hold <input type="checkbox"/> Afgekeurde boekingen <input type="checkbox"/> Boekingen in workflow (goed te keuren) <input type="checkbox"/> Boekingen wachtend op bestelproces (te accepteren) <input type="checkbox"/> Boekingen zonder workflow <input type="checkbox"/> Geen boekingen aanwezig
Crediteurnummer	Begin met typen...		
Bankgiro	Begin met typen...		
Factuurbedrag excl. BTW			
Factuurbedrag incl. BTW			
Ordernummer			
Contractnummer			
Zoekveld toevoegen	Kostenplaatsnummer Toevoegen		

ZOEKEN ANNULEREN TOEVOEGEN OPEN EEN BESCHIKBARE FACTUUR

Figuur 10: Invoeren inkoopfactuur in Proquro

Nieuwe crediteur

De afdeling financiën bekijkt of het een nieuwe crediteur (persoon of organisatie) betreft. Als dit het geval is, dient de nieuwe crediteur in het crediteurenbestand van AFAS Financieel aangemaakt te worden door een medewerker van de afdeling financiën. De NAW-gegevens worden ingevuld en de betalingsvoorwaarden worden aan de crediteur toegevoegd. Ook de voorkeur voor de grootboekrekening waarop de boeking geboekt wordt, kan ingesteld worden. De gegevens van de crediteur worden door de medewerker getoetst op volledigheid en juistheid. Deze gegevens kunnen ook in Proquro aangepast worden. Proquro voert de veranderingen door bij de betreffende crediteuren in AFAS Financieel.

Nieuwe inkooprelatie/crediteur

Organisatie

Naam:

Organisatie: ☒ Autonummer nieuwe organisatie

Zoeknaam:

KvK-nummer:

Communicatiegegevens

Adres: <Druk op de knop rechts om een adres in te voeren>

Postadres: <Druk op de knop rechts om een adres in te voeren>

Telefoonnr. werk: E-mail werk:

Fax werk: Homepage:

Sociale netwerken

Twitter:

LinkedIn:

Facebook:

Figuur 11: Invoerscherm crediteuren in AFAS Financieel

Invoeren en controleren inkoopfactuur (indien niet via Proquro)

Bij de boeking van de inkoopfactuur via het inkoopboek in AFAS Financieel wordt automatisch een intern factuurnummer door AFAS Financieel toegekend. Dit nummer wordt samen met het crediteurennummer op de factuur gezet, zodat de factuur snel terug gevonden kan worden. De factuur heeft nog als status geblokkeerd en kan nog niet betaald worden. Bij goedkeuring door de budgethouder gaat het vinkje bij geblokkeerde facturen uit en is de factuur gereed voor betaling.

Invoeren boekingen (Inkoopdagboek / Periode 5 van jaar 2014) (ST - Financiële mutaties (Inkoopboek))

Jaar: 2014

Nieuw Verwijderen 1

1. Verwijder journaalpost 2. Verbijzonderen 3. Projectboeking 4. Rekening-courant 5. Herb. btw 6. Transitorische post 7. Factuurdatum 8. B

Datum boeking	Zoekhulp	Omschrijving	Rekening	Boekstukdatum	Betalingskenmerk	Factnr. Crediteur	Intern numme
12-05-2014				12-05-2014			

ijlage tonen 9. Rek. mutaties Nieuwe inkooprelatie Eigenschappen rekening

Omschrijving boeking	Btw-c	Bedrag debet	Bedrag credit	Kostenplaats	Kostendrager	Blokl	Beoordelaar
						<input type="checkbox"/>	

Figuur 12: Invoerscherm inkoopboeking in AFAS Financieel

Betaling inkoopfactuur

Er wordt een betaalvoorstel aangemaakt dat naar het college van bestuur toe gaat voor autorisatie. Bij akkoord kan het betaalvoorstel verwerkt worden en wordt een integriteitskenmerk aan de boeking gekoppeld. Door dit kenmerk bij de betaling te zetten, wordt de betaling direct door de bank herkend en door gebruik te maken van automatisch afletteren, wordt de boeking rechtstreeks door het systeem afgeletterd. Dit is een tijdsbesparing, omdat niet alle regels uit het bankafschrift handmatig ingevoerd hoeven te worden. De boekingsregels die herkend worden door het systeem, worden automatisch in de bank in AFAS geboekt. Voor het automatisch afletteren van de bank dient eerst een MT940-bestand aangemaakt te worden. Dit kan door in te loggen op de site van de betreffende bank. Bij het downloaden van een bankafschrift kan als formaat voor MT940 (bestandformaat om financiële banktransacties te exporteren) gekozen worden en het bestand kan gedownload en op de computer opgeslagen worden. In AFAS Financieel kan nu een nieuw bankafschrift ingelezen worden. Als formaat dient MT940 aangegeven te worden en de locatie waar het bestand zich bevindt wordt ingevuld. Een nieuw bankafschrift in het bankboek wordt aangemaakt.

Bankafschriften inlezen

Inlezen

Bestandsformaat: SWIFT Swift (MT-940)

Locatie:

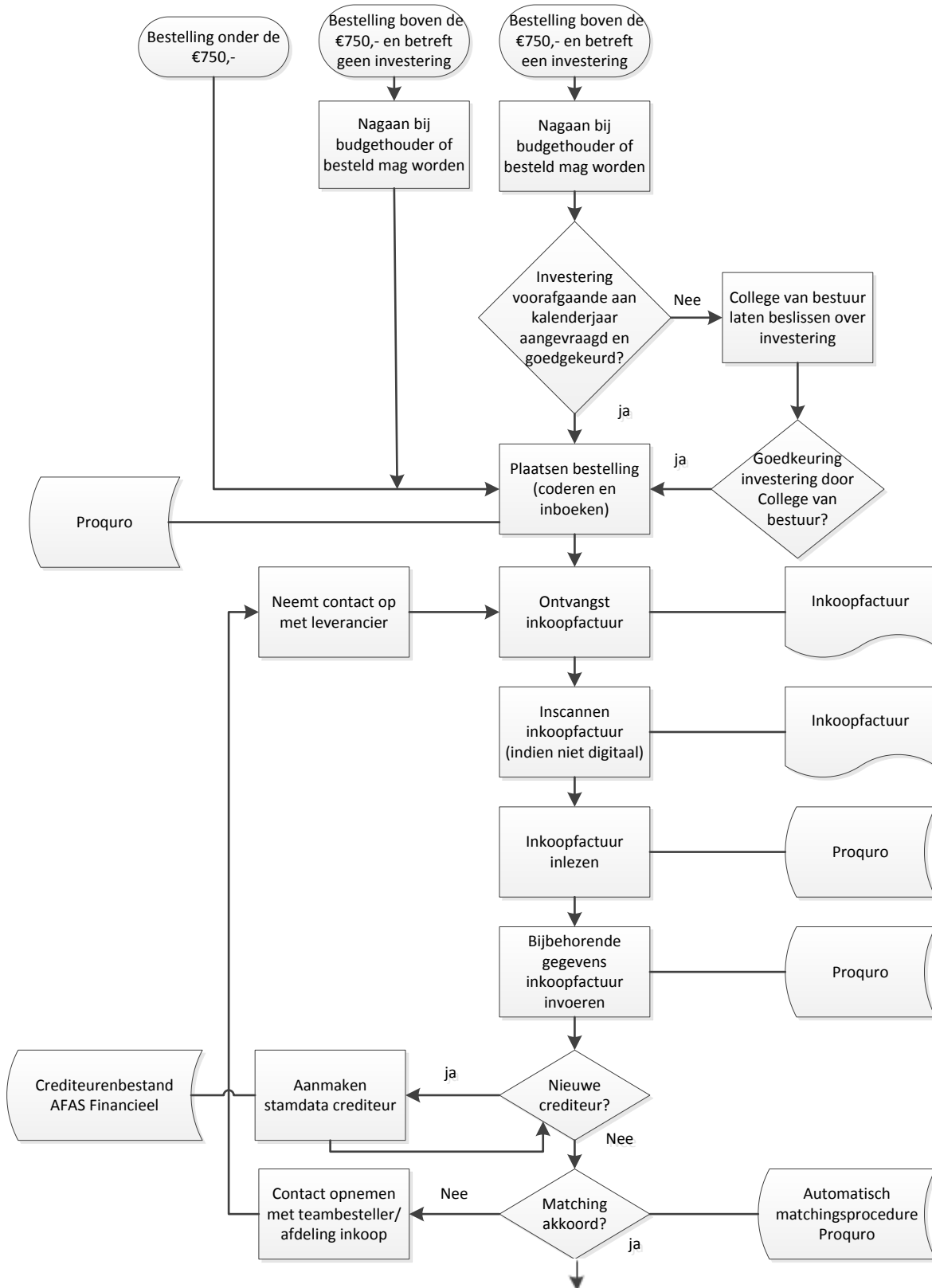
☐ Mutaties inlezen voor alle administraties

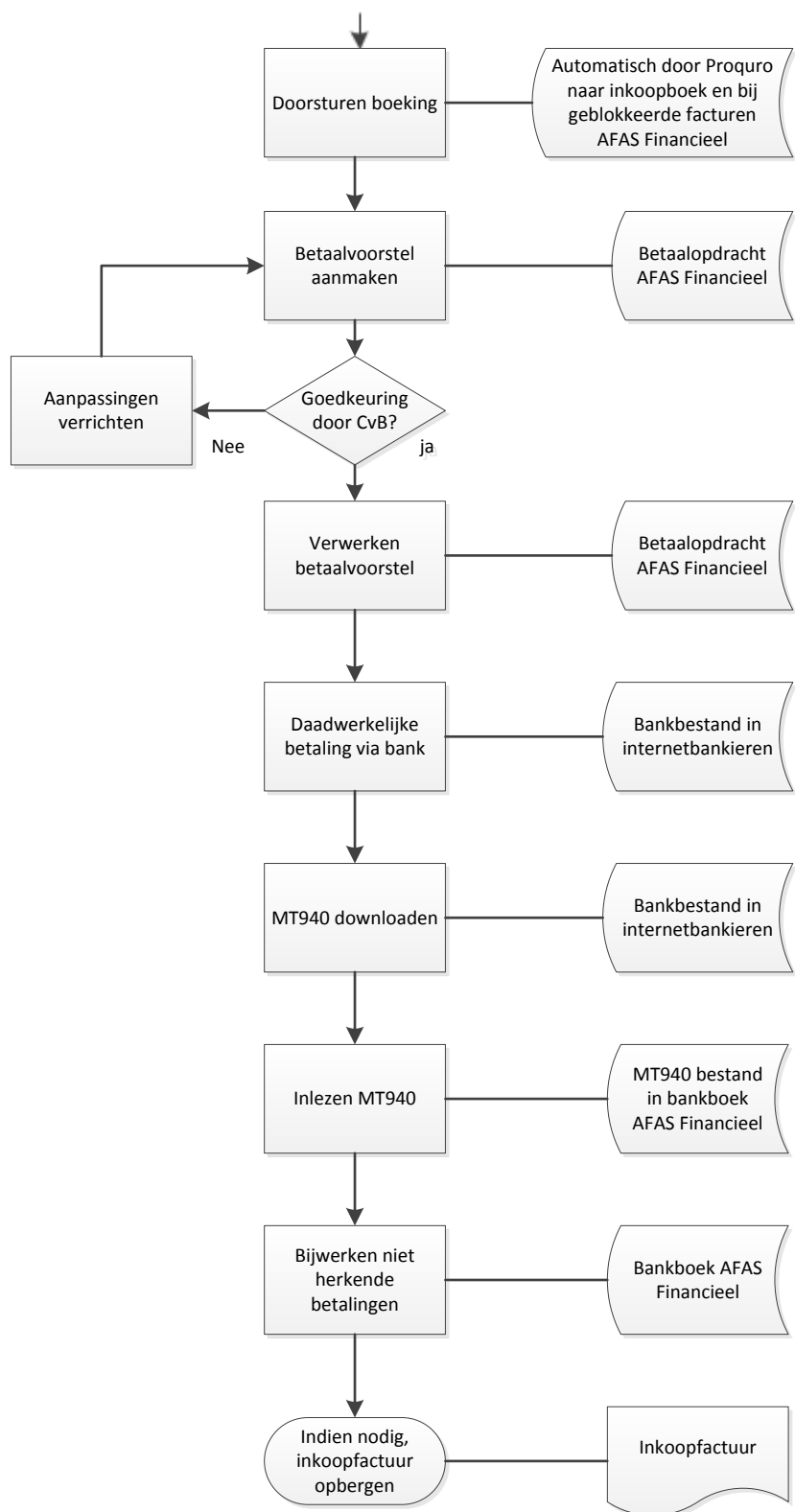
Financieel: formaten telebanking

Omschrijving	Code
Bank to Customer Statement (camt)	CAMT
BRI-outputbestand	BRI
Equens	INPAY
GMU	GMU
Multi Client Report formaat ABN AM	MULTI
Postbank	POSTB
Swift (MT-940)	SWIFT

Figuur 13: Inlezen bankbestand in AFAS Financieel

Bijlage 10 : Schematische weergave SOLL-situatie inkoopproces





Bijlage 11 : Autorisatietabel SOLL-situatie inkoopproces

	Besteller	Budgethouders	College van bestuur	Conciërge	Hoofd afdeling financiën	Medewerker afdeling financiën	Automatisch
Nagaan of besteld mag worden	x	x	x				
Plaatsen/coderen/inboeken bestelling	x						
Ontvangst inkoopfactuur					x	x	
Inscannen inkoopfactuur						x	
Inkoopfactuur inlezen						x	
Bijbehorende gegevens inkoopfactuur invoeren						x	
Aanmaken nieuwe crediteur						x	
Matching: order, inkoopfactuur en ingevoerde order/levering							x
Doorsturen boeking							x
Betaalvoorstel aanmaken					x	x	
Autorisatie voor betaling			x				
Verwerken betaalvoorstel					x		
Daadwerkelijke betaling via bank					x	x	
MT940 downloaden					x		
Inlezen MT940					x	x	
Bijwerken niet herkende betalingen					x	x	
Indien nodig, inkoopfactuur opbergen						x	

Bijlage 12 : IST-situatie investerings- & afschrijvingsproces

Procesdoel	Overzicht met alle investeringen en de bijbehorende afschrijvingen
Aanvrager	Leiding van de school
Wat wil de aanvrager	Inzicht krijgen in de investeringen

Plaatsen bestelling van een investering

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard bestelling: een bestelling boven de € 750,- dat een investering betreft (op jaarbasis ongeveer 100 bestellingen voor investeringen), wordt in overleg met de budgethouder gedaan. Wanneer de investering niet voorafgaande aan het kalenderjaar is aangevraagd en goedgekeurd, gaat de budgethouder met de overweging om een investering te plaatsen naar het college van bestuur.

Ontvangst, inboeken, controleren, verwerken en de betaling van de inkoopfactuur

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard boeking, verwerking en betaling van een inkoopfactuur: bij een investering wordt deze niet rechtstreeks op de inventarisrekening geboekt, maar op een tussenrekening van de vaste activa. Iedere activasoort heeft een eigen tussenrekening.

Overboeken van tussenrekening naar inventarisrekening

Per kwartaal wordt de inventaris die op de verschillende tussenrekeningen staan tegen geboekt op de bijbehorende inventarisrekeningen in het memoriaalboek algemeen. De tussenrekeningen van de investeringen lopen na de correcties glad. De tussenrekening van de investeringen is er om budgetbewaking op de investeringen per investeringscategorie toe te passen.

Dbk.	Omschrijving (Dbk.)	Datum	Bkst.nr.	Rekening	Beginsaldo	Actueel saldo			
90	Memoriaal Algemeen	31-03-2013	13900006	174004	0,00	0,00			
	Datum	Rekening	Rekening - Omschrijving	Omschrijving	Onze ref.	Debet	Credit		
1	31-03-2013	122001	Inventaris	Mengpaneel (via B. vd. Biggelaar) 680016	10020394	2.650,00			
2	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Mengpaneel (via B. vd. Biggelaar) 680016	10020394		2.650,00		
3	31-03-2013	122001	Inventaris	Videobewerken magic hyperd 680016	10020395	707,21			
4	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Videobewerken magic hyperd 680016	10020395		707,21		
5	31-03-2013	122001	Inventaris	ISL 8x apple 9.7 met cover 680011	10020396	3.417,04			
6	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	ISL 8x apple 9.7 met cover 680011	10020396		3.417,04		
7	31-03-2013	122001	Inventaris	Scholten Awater 25st Dell OPTiplex 9010 680011	10020397	22.889,57			
8	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Scholten Awater 25st Dell OPTiplex 9010 680011	10020397		22.889,57		
9	31-03-2013	122001	Inventaris	Scholten Awater 60st Dell OPTiplex 13 st IMAC 680012	10020398	78.698,32			
10	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Scholten Awater 60st Dell OPTiplex 13 st IMAC 680012	10020398		78.698,32		
11	31-03-2013	122001	Inventaris	Scholten Awater 3 st. HP 200 GB 680011	10020399	3.495,00			
12	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Scholten Awater 3 st. HP 200 GB 680011	10020399		3.495,00		
13	31-03-2013	122001	Inventaris	Janssen-Fritsen toestellen gymzaal 680012	10020400	9.625,55			
14	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Janssen-Fritsen toestellen gymzaal 680012	10020400		9.625,55		
15	31-03-2013	122001	Inventaris	ISL apple I-pad 7x met toebehoren 680011	10020401	3.277,85			
16	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	ISL apple I-pad 7x met toebehoren 680011	10020401		3.277,85		
17	31-03-2013	122001	Inventaris	Scholten Awater 3 st HP, Cisco Airmet, router 680012	10020402	39.607,91			
18	31-03-2013	690000	Overboekingsrekening inventaris	Scholten Awater 3 st HP, Cisco Airmet, router 680012	10020402		39.607,91		

Figuur 14: Memoriaalboeking overboeken tussenrekening inventaris in Exact Globe

Berekenen afschrijvingen

Vanuit een bestand in Excel wordt de activa bijgehouden en bij een nieuwe investering, wordt deze in het bestand toegevoegd. Vanuit dat Excelbestand wordt door middel van formules de afschrijvingen per kwartaal per categorie berekend. Bij SintLucas wordt gewerkt met vaste afschrijvingspercentages per categorie.

Gehanteerde afschrijvingspercentages per jaar

gebouwen:	3,33 %
verbouwingen:	10 %
terreinen:	0 %
meubilair:	10 %
schoolmeubilair:	10 %
ICT/AV – apparatuur:	25 %
overige inventaris:	20 %

Boeken van de afschrijvingen

De berekende afschrijvingen worden uiteindelijk per categorie in een memoriaalboeking geboekt in Exact Globe in het memoriaalboek afschrijvingen.

Dbk.	Omschrijving (Dbk.)	Datum	Bkst.nr.	Beginsaldo
91	Memoriaal afschrijvingen	23-05-2013	13910001	0,00

	Datum	Rekening	Rekening - Omschrijving	Omschrijving
1	31-03-2013	422000	Afschrijvingskosten gebouwe	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
2	31-03-2013	121001	Cumulatieve afschrijving geb	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
3	31-03-2013	422003	Afschrijvingskosten verhardi	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
4	31-03-2013	121006	Cumulatieve afschrijving ver	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
5	31-03-2013	422001	Afschrijvingskosten inventari	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
6	31-03-2013	122002	Cumulatieve afschrijving inv	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
7	31-03-2013	422002	Afschrijvingskosten vervoer	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
8	31-03-2013	123002	Cumulatieve afschrijving ver	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
9	31-03-2013	422000	Afschrijvingskosten gebouwe	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
10	31-03-2013	121001	Cumulatieve afschrijving geb	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
11	31-03-2013	422001	Afschrijvingskosten inventari	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
12	31-03-2013	122002	Cumulatieve afschrijving inv	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
13	31-03-2013	422002	Afschrijvingskosten vervoer	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
14	31-03-2013	123002	Cumulatieve afschrijving ver	Afschrijving kwartaal 1 (activa voor 2013)
15	31-03-2013	422001	Afschrijvingskosten inventari	Afschrijving kwartaal 1 (activa 2013)
16	31-03-2013	122002	Cumulatieve afschrijving inv	Afschrijving kwartaal 1 (activa 2013)
17	31-03-2013	422001	Afschrijvingskosten inventari	Afschrijving kwartaal 1 (activa 2013)
18	31-03-2013	122002	Cumulatieve afschrijving inv	Afschrijving kwartaal 1 (activa 2013)

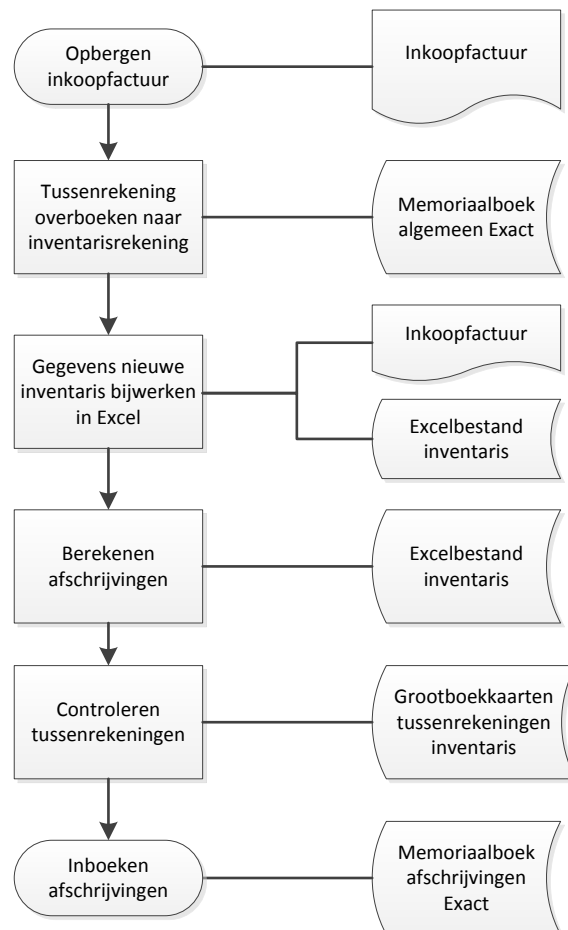
Figuur 15: Memoriaalboeking afschrijvingen in Exact Globe

Excellijst investeringen bijwerken

De afdeling financiën heeft ook nog een ander Excelbestand beschikbaar met daarop alle activa vanaf 1995. Dit is een lijst die opgebouwd is vanuit verschillende bestanden (bestand Boxtel en bestand Eindhoven plus een aantal verschillende bestanden van jaren). Hiervan is niet bekend welke activa daadwerkelijk afgeschreven is en niet meer aanwezig is bij SintLucas.

Bijlage 13 : Schematische weergave IST-situatie investerings- & afschrijvingsproces

De schematische weergave van het investerings- & afschrijvingsproces zijn extra handelingen die uitgevoerd dienen te worden bij nieuwe investeringen, nadat het inkoopproces doorlopen is. Het enige verschil is dat de boeking niet op een gewone grootboekrekening komt, maar op een tussenrekening. Zie bijlage 6 (IST-situatie inkoopproces) voor het proces dat voorafgaand aan deze processenstappen uitgevoerd wordt.



Bijlage 14 : Autorisatietabel IST-situatie investerings- & afschrijvingsproces

	Hoofd afdeling financiën	Medewerker afdeling financiën
Opbergen inkoopfactuur		x
Tussenrekening overboeken naar inventarisrekening	x	
Gegevens nieuwe inventaris bijwerken in Excel	x	
Berekenen afschrijvingen	x	
Controleren tussenrekeningen	x	
Inboeken afschrijvingen	x	

Bijlage 15 : SOLL-situatie investerings- & afschrijvingsproces

Plaatsen bestelling van een investering

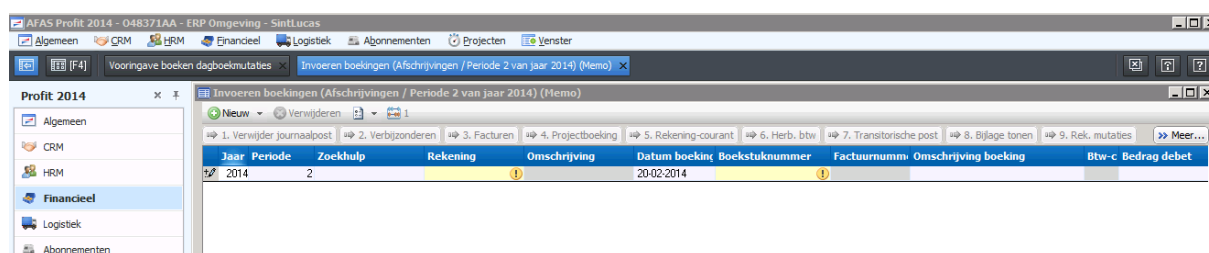
Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard bestelling: een bestelling boven de € 750,- dat een investering betreft (op jaarbasis ongeveer 100 bestellingen voor investeringen), wordt in overleg met de budgethouder gedaan. Wanneer de investering niet voorafgaande aan het kalenderjaar is aangevraagd en goedgekeurd, gaat de budgethouder met de overweging om een investering te plaatsen naar het college van bestuur.

Ontvangst, inboeken, controleren, verwerken en de betaling van de inkoopfactuur

Aanvullende gegevens ten opzichte van een standaard boeking, verwerking en betaling van een inkoopfactuur: bij het inboeken van de inkoopfactuur op een activagrootboekrekening van de activa komt als melding of u een nieuw actief toe wil voegen. Door het actief toe te voegen, komt de activa rechtstreeks op de balans en in de activamodule van AFAS Financieel. Gelijk met de invoering van de vaste activa kunnen de afschrijvingen, de verwachte levensduur en de eventuele restwaarde van de vaste activa ingevoerd worden, samen met de afschrijvingstermijnen. De afschrijvingen worden door AFAS Financieel automatisch berekend.

Afschrijvingen (automatisch laten verwerken)

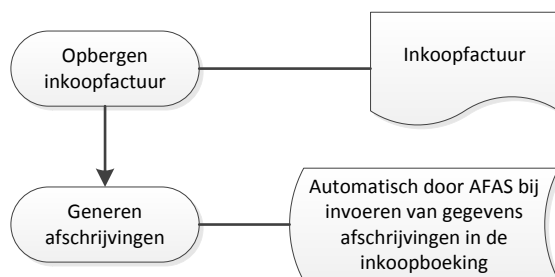
Wanneer de afschrijvingsgegevens bij het actief zijn toegevoegd, kunnen de afschrijvingen automatisch gegenereerd worden. Het journaliseren van de afschrijvingen kan per actief voor een bepaalde periode uitgevoerd worden (handmatig invoeren welke perioden). De journaalpost die automatisch gegenereerd wordt door AFAS is: rekening van de afschrijvingskosten aan rekening afschrijvingen.



Figuur 16: Automatisch genereren afschrijvingen in AFAS Financieel

Bijlage 16 : Schematische weergave SOLL-situatie investerings- & afschrijvingsproces

De schematische weergave die hieronder weergegeven worden, zijn extra handelingen die na de SOLL-situatie van het inkoopproces (bijlage 9) uitgevoerd moeten worden om het investerings- & afschrijvingsproces van een investering af te ronden.



Bijlage 17 : Autorisatietabel SOLL-situatie investerings- & afschrijvingsproces

	Medewerker afdeling financiën	Automatisch
Opbergen inkoopfactuur	x	
Generen afschrijvingen		x

Bijlage 18 : IST-situatie verkoopproces

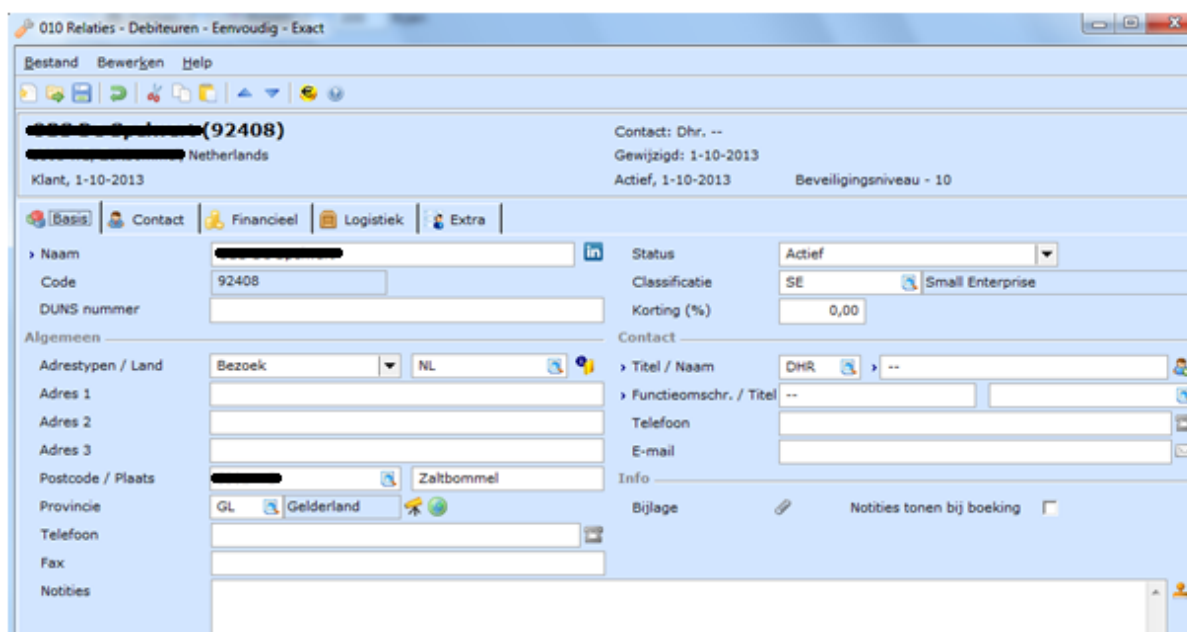
Procesdoel	Omzet binnenkrijgen en bewaken van tijdige factuurbetalingen
Aanvrager	Debiteur
Wat wil de aanvrager	Verkoopfactuur ontvangen, zodat de betaling van de verkoopfactuur kan plaatsvinden.

Ontvangst gegevens voor verkoopfactuur

Het projectbureau krijgt opdrachten binnen van opdrachtgevers. Studenten kunnen de opdrachten toegewezen krijgen om die uit te voeren en deze dienen dan betaald te worden door de opdrachtgevers. De opdrachten worden door een medewerker van het projectbureau in een bestand in Excel gezet of op papier aangeleverd. In het Excelbestand staan de debiteurengegevens, het project dat de studenten uitvoeren en het bedrag wat afgesproken is voor het uit te voeren project. Bij de afdeling financiën komt het bestand van het projectbureau binnen.

Nieuwe debiteur

De afdeling financiën bekijkt of het een nieuwe debiteur betreft. Als dit het geval is, dient de nieuwe debiteur in het debiteurenbestand in Exact Globe aangemaakt te worden. De stamgegevens van de debiteuren dienen juist ingevuld te worden.



Figuur 17: Invoerscherm debiteuren in Exact Globe

Inboeken verkoopfactuur

De gegevens omtrent de verkoopfactuur worden door een medewerker van de afdeling financiën in Exact Globe in het verkoopboek van Eindhoven of van Boxtel geboekt. De factuur wordt geboekt op de juiste omzetrekening met de betreffende kostenplaats. De school is vrijgesteld van BTW en de BTW kan buiten beschouwing gelaten worden. Het factuurnummer loopt automatisch door in Exact Globe en begint met het boekjaar. Bij het aanmaken van een nieuwe boeking, komt het factuurnummer als boekstuknummer in de boeking te staan.

Lev.dat	Datum	Bkst.nr.	Debiteur	Uw referentie	Onze ref.	Bedrag	Type	Omschrijving
11-03-2014	11-03-2014	14700017	92408		14700017	15,00	Verkoopfactuur	

	Rekening	Rekening - Omschrijving	BTW	Bedrag	BTW-grondslag	BTW-bedrag	Omschrijving
1	442220	Materiaal Printshop	0	15,00	15,00	0,00	

Figuur 18: Invoerscherm verkoopboeking in Exact Globe

Controleren verkoopfactuur

Nadat de verkoopfactuur in Exact Globe geboekt is, wordt deze niet meer door een andere medewerker gecontroleerd. De controle wordt door de persoon die de boekingen gemaakt heeft zelf uitgevoerd.

Verkoopfactuur aanmaken

In Word is een pro forma verkoopfactuur aangemaakt met koppelingen. Via de optie “verzendljsten” in Word, kan het Excelbestand dat aangeleverd is door het projectbureau gekoppeld worden. Door op “voorbeeld van het resultaat” te klikken, worden de velden met een koppeling automatisch ingevuld en kan de verkoopfactuur opgeslagen worden als Pdf-bestand.

Verkoopfactuur verzenden

Via de mail wordt de verkoopfactuur als bijlage bijgestuurd naar het e-mailadres van de betreffende debiteuren.

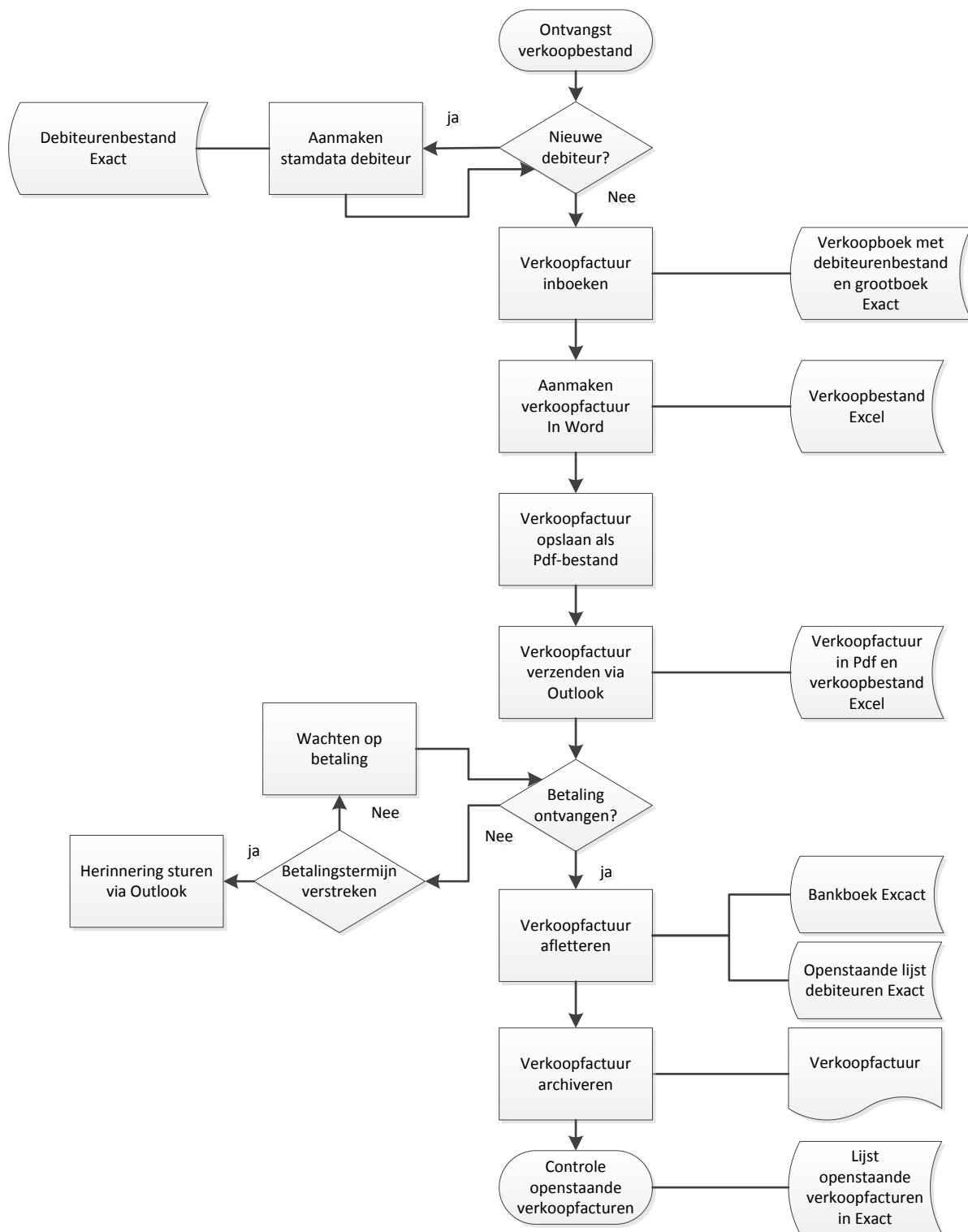
Betaling verkoopfactuur

Wanneer de betaling van de debiteur heeft plaatsgevonden, wordt de verkoopfactuur via de bank afgeletterd. De openstaande post van de betalende debiteur gaat van de lijst “openstaande debiteuren” af.

Controleren openstaande verkoopfacturen

De lijst met openstaande verkoopfacturen wordt bijgehouden door een medewerker van de afdeling financiën en kan opgevraagd worden in Exact Globe. Wanneer blijkt dat de betalingstermijn verstreken is, wordt door de medewerker een herinnering gestuurd naar de debiteur.

Bijlage 19 : Schematische weergave IST-situatie verkoopproces



Bijlage 20 : Autorisatietabel IST-situatie verkoopproces

	Medewerker afdeling financiën	Hoofd afdeling financiën
Ontvangst verkoopbestand	x	x
Aanmaken nieuwe debiteur	x	x
Inboeken verkoopfactuur	x	x
Aanmaken verkoopfactuur in Word	x	x
Verkoopfactuur opslaan als Pdf-bestand	x	x
Verkoopfactuur verzenden	x	x
Verkoopfactuur afletteren in bank	x	
Verkoopfactuur archiveren	x	
Controleren openstaande verkoopfacturen	x	

Bijlage 21 : SOLL-situatie verkoopproces

Ontvangst gegevens voor verkoopfactuur

Het projectbureau levert digitaal een bestand aan met daarop de verkoopgegevens, zoals: naam van de debiteur, datum, (oplopend) projectnummer, omschrijving van het project en het bedrag.

Nieuwe debiteur

De medewerker van de afdeling financiën gaat na of het een nieuwe debiteur (persoon of organisatie) betreft. Als dit het geval is, dienen de gegevens van de debiteur juist en volledig ingevoerd te worden. De NAW-gegevens en de betaalvoorwaarden worden ingevuld. Door een e-mailadres toe te kennen aan de debiteurgegevens, kan de factuur rechtstreeks vanuit AFAS verstuurd worden.

Nieuwe verkooprelatie/debiteur

Persoon

Naam:

Persoon:

Zoeknaam:

Voorletters:

Voorvoegsel:

Roepnaam:

Voorv. geb. naam:

Voorvoegsel partner:

Naamgebruik:

☒ Autonummer nieuw persoon

Geslacht:

Voornaam:

Achternaam:

☐ Geboortenaam apart vastleggen

Geboortenaam:

Geb. naam partner:

Communicatiegegevens

Adres:

Telefoonnr. privé:

Mobiel privé:

E-mail privé:

Sociale netwerken

Twitter:

LinkedIn:

Facebook:

Figuur 19: Invoerscherm debiteuren in AFAS Financieel

Inboeken en aanmaken verkoopfactuur

In de module AFAS Logistiek kunnen verkoopfacturen rechtstreeks aangemaakt worden. Er kan een standaard boekingslay-out geselecteerd worden. In de kop van de boekingslay-out wordt automatisch een oplopend factuurnummer en de factuurdatum toegekend. De debiteur wordt geselecteerd, waardoor de debiteurgegevens automatisch ingevoerd worden. De grootboekrekeningen kunnen gekoppeld worden en de omschrijving met het bedrag per activiteit en het totaalbedrag kunnen ingevoerd worden. Door de boeking te voltooien wordt automatisch een verkoopfactuur aangemaakt. Deze verkoopfactuur kan opgeslagen worden als Pdf-bestand of uitgeprint worden. De boeking komt in het verkoopboek in AFAS Financieel erbij te staan.

Verkoopfactuur - Nieuw

Factuurnummer: 00000001

F5. Selecteren Nieuw Eigenschappen

Algemeen Levering Betaling

Verkooprelatie: [Yellow box with warning icon]

Bijbehorende pakbon: [Yellow box with warning icon]

Factuurdatum: 14-05-2014

Afwijkende contactpersoon: [Yellow box with warning icon]

Opdrachtnummer/referentie: [Empty field]

Btw-plicht: [Yellow box with warning icon]

☐ Creditorder

Nieuw Verwijderen 1

1. Eigenschappen item 2. Maak prijsafpraak

Zoekhulp	Code	Type	Omschrijving	Levering	Aantal	Eenheid	Prijslijst	Prijs
[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]
[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]	[Yellow box with warning icon]

Figuur 20: Invoerscherm verkoopboeking / verkoopfactuur in AFAS Financieel

Controleren verkoopfactuur

De aangemaakte verkoopfacturen in AFAS worden vergeleken met het aangeleverde bestand van het projectbureau.

Verkoopfactuur verzenden

Als uit de controle blijkt dat de verkoopfactuur juist is, dan kan de verkoopfactuur verzonden worden naar de desbetreffende debiteur. De verzending kan rechtstreeks vanuit AFAS (e-mailadres invoeren bij de debiteurengegevens) geschieden of door zelf een mail op te stellen en de verkoopfactuur als bijlage toevoegen.

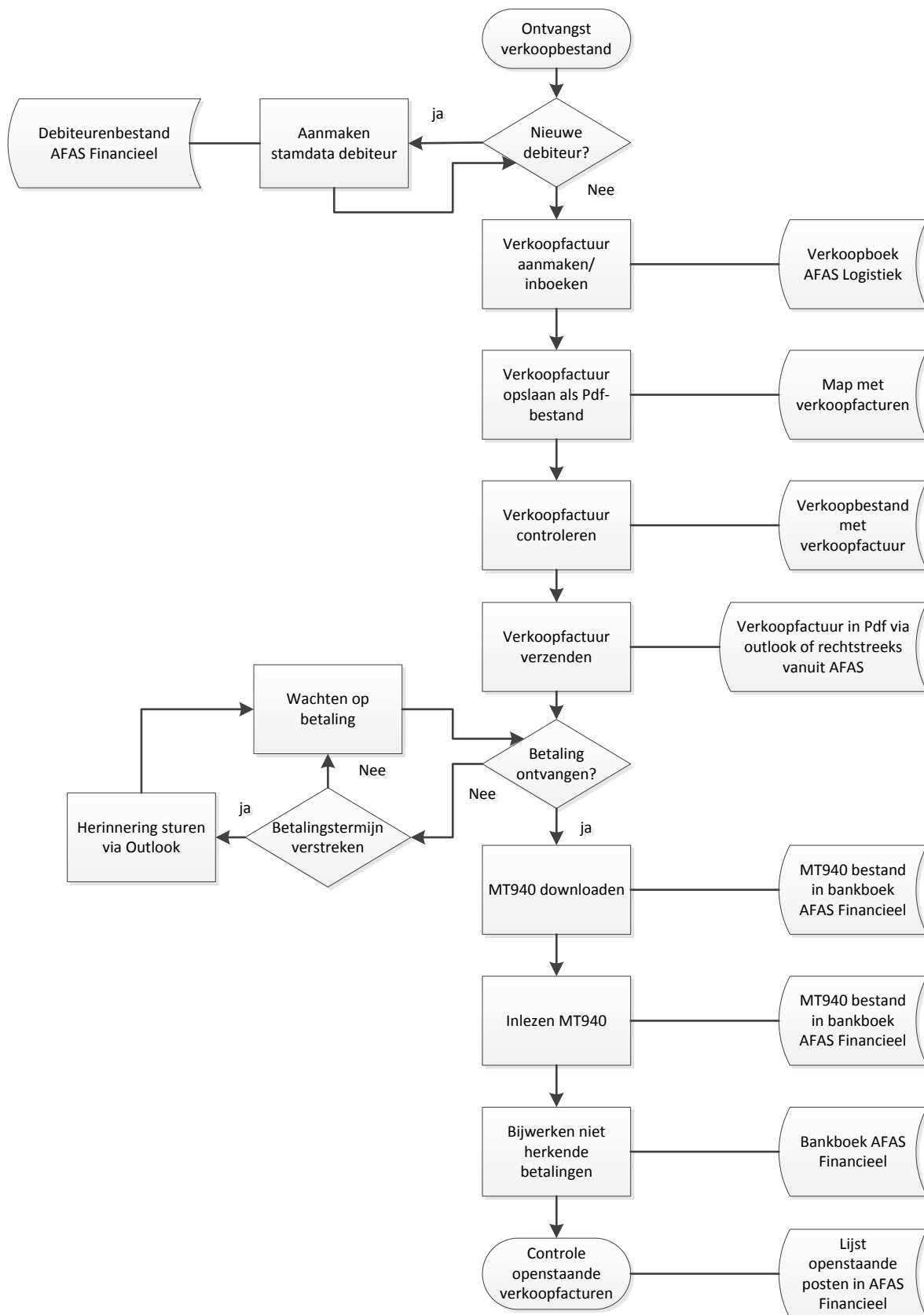
Betaling verkoopfactuur

(Zie betaling inkoopproces, bijlage 9). Als de debiteur het factuurnummer bij de betaling zet, wordt de betaling direct door de bank herkend en wordt deze automatisch afgeletterd in het bankboek.

Controleren openstaande verkoopfacturen

Doordat de betalingsvoorwaarden bij de debiteuren ingevoerd worden, kan in AFAS Financieel een lijst met openstaande posten opgevraagd worden. Hierop staan de openstaande verkoopfacturen met de vervaldatum en de ouderdom van de facturen. Bij het verstrijken van de betalingstermijn wordt contact opgenomen met de betreffende debiteur.

Bijlage 22 : Schematische weergave SOLL-situatie verkoopproces



Bijlage 23 : Autorisatietabel SOLL-situatie verkoopproces

	Medewerker afdeling financiën	Hoofd afdeling financiën
Ontvangst verkoopbestand	x	x
Aanmaken nieuwe debiteur	x	x
Aanmaken / inboeken verkoopfactuur	x	x
Verkoopfactuur opslaan als Pdf-bestand	x	x
Verkoopfactuur controleren	x	x
Verkoopfactuur verzenden	x	x
MT940 downloaden	x	
Inlezen MT940	x	
Bijwerken niet herkende betalingen	x	
Controleren openstaande verkoopfacturen	x	

Bijlage 24 : IST-situatie budgetproces

Procesdoel	Budgetten bewaken
Aanvrager	Budgethouders
Wat wil de aanvrager	Overzicht van het werkelijke budget vergeleken met de norm van het budget.

Budgetten vaststellen

De budgetnorm voor de budgethouders worden vastgesteld door de schoolleiding. Dit wordt door middel van de begroting weergegeven. De begroting is een Excelbestand, dat opgesteld is door het hoofd van de afdeling financiën op basis van de aanvragen van de budgethouders.

Percentages berekenen van maandbudget ten opzichte van jaarbudget

Het hoofd van de afdeling financiën berekent op basis van de realisatie van de voorgaande 2 jaren de percentages voor het maandbudget.

Invoeren budgetten

De berekende percentages per budget per maand worden in een Excelbestand uitgewerkt. Dit wordt op categorie, rekeningnummer en kostenplaats gedaan.

Excelbestand omzetten

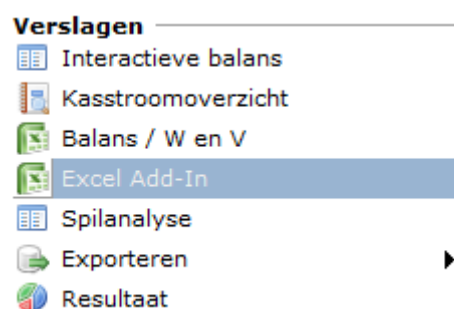
Het Excelbestand met de percentages van de budgetten per maand worden omgezet naar een Excel add-in bestand, zodat het bestand gekoppeld kan worden met Exact Globe. Excel add-in is een applicatie waar gegevens rechtstreeks vanuit Excel in de administratie in Exact Globe geopend en bewerkt kunnen worden.

Bestand inlezen

In Exact Globe wordt het Excel add-in bestand ingelezen. De gegevens worden dan direct in Exact Globe verwerkt.

Controleren bestand

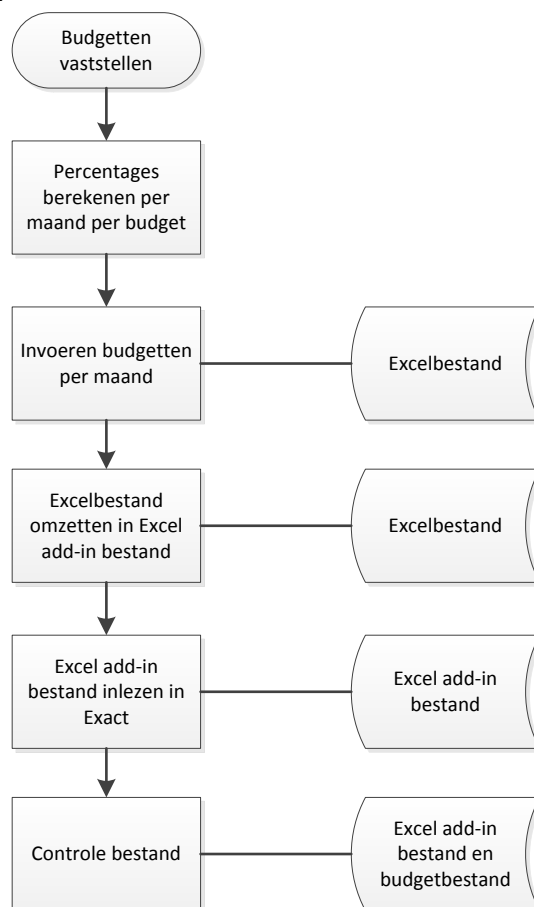
Het ingelezen Excel add-in bestand in Exact Globe wordt vergeleken met het budgettenbestand dat is doorgerekend van de schoolleiding.



Figuur 21: Importen Excelbestand in Exact Globe

Bijlage 25 : Schematische weergave IST-situatie budgetproces

Het verdere verloop van het budgetproces is te zien in de IST-situatie van periodeanalyses en rapportages (zie bijlage 31).



Bijlage 26 : Autorisatietabel IST-situatie budgetproces

	Hoofd afdeling financiën	Schoolleiding
Budgetten vaststellen		x
Percentages berekenen per maand per budget	x	
Invoeren budgetten per maand	x	
Excelbestand omzetten in Excel add-in bestand	x	
Excel add-in bestand inlezen in Exact Globe	x	
Controleren bestand	x	

Bijlage 27 : SOLL-situatie budgetproces

Het sturen op budgetten is een belangrijk financieel aspect bij SintLucas. Door de budgetten rechtstreeks in AFAS Financieel in te voeren, kan inzicht en controle worden verkregen op de verwachtingen en de realisatie per budget en voor alle budgetten samen. In AFAS Financieel kunnen signalen ingesteld worden als een budget overschreden wordt of als kosten hoger uitvallen dan gepland.

Budgetten vaststellen

De budgetnorm voor de budgethouders worden vastgesteld door de schoolleiding. Dit wordt door middel van de begroting weergegeven. De begroting is een Excelbestand, dat opgesteld is door het hoofd van de afdeling financiën op basis van de aanvragen van de budgethouders.

Percentages berekenen van maandbudget ten opzichte van jaarbudget

Het hoofd van de afdeling financiën berekent op basis van de realisatie van de voorgaande 2 jaren de percentages voor het maandbudget.

Invoeren budgetten

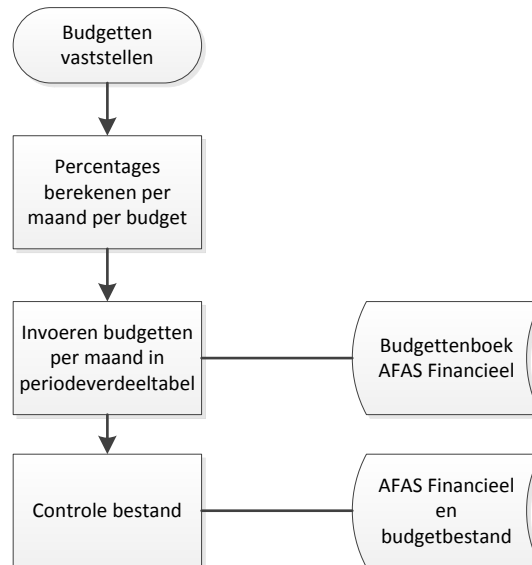
In AFAS Financieel kunnen budgetten handmatig of automatisch ingevoerd worden. Bij SintLucas zijn de budgetten niet ieder jaar gelijk aan elkaar en moeten handmatig ingevoerd worden. Het budgetteren op categorie en grootboekrekeningen met kostenplaatsen is de methode die gebruikt gaat worden. De periodeverdeeltabel voor alle grootboekrekeningen die gebudgetteerd worden, wordt ingevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de berekende percentages per maand. AFAS Financieel bepaalt het bedrag wat aan het percentage gekoppeld is. Het totaal van de percentages moet uitkomen op 100%. AFAS geeft aan of dit totaal klopt of niet klopt.

Controleren budgetten

De ingevoerde budgetten in AFAS Financieel worden vergeleken met de begroting die is vastgesteld door de schoolleiding.

Bijlage 28 : Schematische weergave SOLL-situatie budgetproces

Het verdere verloop van het budgetproces is te zien in de SOLL-situatie van periodeanalyses en rapportages (zie bijlage 34).



Bijlage 29 : Autorisatietabel SOLL-situatie budgetproces

	Hoofd afdeling financiën	Schoolleiding
Budgetten vaststellen		x
Percentages berekenen per maand per budget	x	
Invoeren budgetten per maand in periodeverdeeltabel	x	
Controleren bestand	x	

Bijlage 30 : IST-situatie periodeanalyses & rapportages

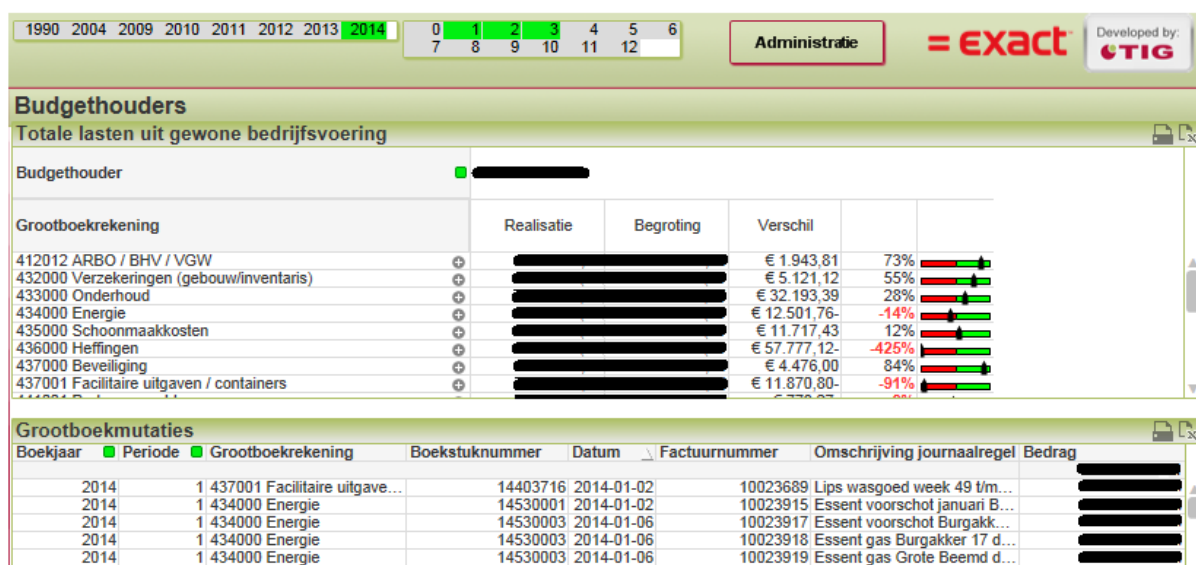
Procesdoel	Analyses en rapportages
Aanvrager	College van Bestuur SintLucas en budgethouders
Wat wil de aanvrager	Kunnen zien hoe SintLucas er financieel voorstaat.

Maandanalyses & rapportages

Budgetten

Gegevens vanuit Exact Globe in Qlikview

Qlikview heeft een koppeling met Exact Globe. De gegevens vanuit Exact Globe worden iedere dag automatisch bijgewerkt in Qlikview.



Figuur 22: Rapport van budgetten in Qlikview

Budgetten vergelijken

Vanuit Qlikview kunnen overzichtelijk rapportages getoond worden, zodat de werkelijke kosten van de budgetten vergeleken wordt met de norm van de budgetten. Het verschil tussen de werkelijke kosten en de norm is dan in één oogopslag duidelijk te zien.

Budgetten communiceren aan budgethouders

De gegevens per budget vanuit Qlikview worden per budgethouder gekopieerd naar Excel. De budgethouders krijgen per mail de link doorgestuurd voor het Excelbestand met de gegevens van de budgetten waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Het Excelbestand is opgesplitst in twee tabbladen. Een tabblad bevat de budgetgegevens van Eindhoven en het andere tabblad bevat de budgetgegevens van Boxtel. De budgetgegevens die in het bestand af te lezen zijn: het werkelijke verbruikte budget tot aan de periode voorafgaand aan de rapportage (cumulatief per maand), de norm van het budget op jaarbasis en de norm van het budget tot dezelfde periode als het werkelijk verbruikte budget. Ook is het percentage van het werkelijk verbruikte budget ten opzichte van de norm berekend. De rapportages van de budgetten worden per maand aan de budgethouders gecommuniceerd.

Lonen

Iedere maand worden, vanuit de salarisadministratie, de lonen geanalyseerd en intern gerapporteerd door de afdeling financiën.

Kwartaalanalyses & rapportages

Schoolrekeningen

Ieder kwartaal worden de schoolrekeningen geanalyseerd. Op de balans staan vorderingen van de schoolrekeningen. Door middel van het analyseren van de ontvangsten van de schoolrekeningen volgt een correctie op de vorderingen. Deze wordt verminderd met de werkelijke ontvangsten van de schoolrekeningen. De correctiejournaalpost op de vorderingen wordt geboekt in het memoriaalboek algemeen.

Renteontvangsten obligaties

Hetzelfde geldt voor de renteontvangsten van obligaties. Deze worden gecorrigeerd voor de overlopende post van het voorgaande jaar, voor het deel wat het voorgaande jaar al meegenomen is. De correctiejournaalpost wordt gemaakt in het memoriaalboek algemeen.

Dbk.	Omschrijving (Dbk.)	Datum	Bkst.nr.	Rekening	Beginsaldo	Actueel saldo			
90	Memoriaal Algemeen	24-05-2013	13900007	174004	0,00	0,00			
	Datum	Rekening	Rekening - Omschrijving	Omschrijving	Onze ref.	Debet	Credit	Bedrag (EUR)	Kostenplaats
1	31-03-2013	355000	Ouderbijdrage VMBO	Afboeking overloop 2012 SR	10020409	5.565,00		5.565,00	100
2	31-03-2013	157000	Overige vorderingen	Afboeking overloop 2012 SR (VMBO)	10020409		5.565,00	-5.565,00	100
3	31-03-2013	355001	Ouderbijdrage MBO	Afboeking overloop 2012 SR (MBO EHV)	10020410	31.150,02		31.150,02	100
4	31-03-2013	157000	Overige vorderingen	Afboeking overloop 2012 SR (MBO EHV)	10020410		31.150,02	-31.150,02	100
5	31-03-2013	355001	Ouderbijdrage MBO	Afboeking overloop 2012 SR (MBO BXT)	10020411	53.005,02		53.005,02	200
6	31-03-2013	157000	Overige vorderingen	Afboeking overloop 2012 SR (MBO BXT)	10020411		53.005,02	-53.005,02	200
7	31-03-2013	510001	Rente ING en Rabobank	Afboeking overloop rente 2012 (niet obligaties)	10020420	18.028,00		18.028,00	200
8	31-03-2013	157001	Overlopende activa	Afboeking overloop rente 2012 (niet obligaties)	10020420		18.028,00	-18.028,00	200
9	31-03-2013	510001	Rente ING en Rabobank	Afboeking overloop rente 2012 (niet obligaties)	10020422	44.062,00		44.062,00	100
10	31-03-2013	157001	Overlopende activa	Afboeking overloop rente 2012 (niet obligaties)	10020422		44.062,00	-44.062,00	100
11	31-03-2013	510001	Rente ING en Rabobank	Correctie overloop obligaties kwartaal 1	10020423		5.954,69	-5.954,69	200
12	31-03-2013	157001	Overlopende activa	Correctie overloop obligaties kwartaal 1	10020423	5.954,69		5.954,69	200

Figuur 23: Memoriaalboeking schoolrekeningen en renteontvangsten obligaties in Exact Globe

Financieel overzicht

Ieder kwartaal wordt aan het College van Bestuur een toelichting op de financiële cijfers gegeven. Hierop is per grootboekcategorie de realisatie en het budget te zien. Deze gegevens worden aan de

hand van de balans en de winst- en verliesrekening uit Exact Globe gehaald en in een tabel in Excel gezet. Op iedere categorie wordt een korte toelichting gegeven. Het financieel overzicht met daarin opgenomen de tabel met korte toelichtingen per categorie, wordt per mail door de afdeling financiën aangeleverd en kan eventueel mondeling verder toegelicht worden.

Financieel overzicht SintLucas Stichting	REALISATIE	BUDGET	VERSCHIL
	SALDO	naar rato SALDO	SALDO
3.1.1 Rijksbijdrage personeel en expl. MBO	10.994.720	10.649.113	345.607
3.1.1 Rijksbijdrage personeel en expl. VMBO	1.522.979	1.591.728	-68.749
3.1.1 Rijksbijdrage huisvesting	852.164	843.582	8.582
3.1.1 Rijksbijdragen (subs. wachtgeld)	374.883	313.782	61.101
3.1.2 Rijksbijdragen (geoormerkt)	134.402	115.998	18.404
3.1.2 Rijksbijdragen (niet-geoormerkt)	292.234	306.192	-13.958
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	54.000	242.598	-188.598
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	0	0	0
3.5 Overige baten	246.961	492.444	-245.483
4.1.1 Loonkosten	-7.739.721	-7.744.554	4.833
4.1.2 Overige personele kosten	-435.900	-455.400	19.500
4.2 Afschrijving op vaste activa	-1.234.827	-1.306.518	71.691
4.3 Huisvestingslasten	-734.134	-910.998	176.864
4.4.1.0 Administratie en beheer	-256.281	-196.626	-59.655
4.4.1.1 Marketing	-129.069	-117.630	-11.439
4.4.2.0 ICT	-381.769	-330.012	-51.757
4.4.2.1 Klein inventaris/reparatie	-59.152	-101.994	42.842
4.4.2.2 Materialen	-211.171	-218.466	7.295
4.4.4.0 Onderwijsactiviteiten	-65.263	-295.116	229.853
4.4.4.1 Overige lasten	-289.058	-428.646	139.588
5.1 Rentebaten	111.388	132.504	-21.116
5.0 Rentelasten	-13.996	-27.132	13.136
6.1 Uitgaven t.l.v. subsidies OCW (geoormerkt)	-6.400	-115.998	109.598
6.1 Uitgaven t.l.v. subsidies OCW (niet-geoormerkt)	-197.069	-287.694	90.625
6.2 Uitgaven t.l.v. overige subsidies (niet OCW)	-115.441	-242.598	127.157
4.4 Overige lasten (tussenpost Inventaris)	0	0	0
Totaal	2.714.481	1.908.559	805.922

Figuur 24: Financieel overzicht voor College van Bestuur in Excel

Halfjaaranalyses & rapportages

Afloop projecten

Het hoofd van de projectadministratie levert ieder halfjaar digitaal een overzicht aan bij de afdeling financiën met de afloop van de projecten. Hierop staat beschreven hoeveel uren, door welke medewerker, aan welk project is besteed en hoeveel uren doorberekend mogen worden. Vanuit de aangeleverde gegevens worden journaalposten gemaakt die in het memoriaalboek algemeen in Exact Globe geboekt worden.

Dbk.	Omschrijving (Dbk.)	Datum	Bkst.nr.	Rekening	Beginsaldo	Actueel saldo				
90	Memoriaal Algemeen	31-12-2013	13900014	174004	0,00	0,00				
	Datum	Rekening	Rekening - Omschrijving	Omschrijving	Onze ref.	Debet	Credit	Bedrag (EUR)	Kostenplaats	
1	30-06-2013	411030	Doorberekening projecten	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242		118.221,00	-118.221,00	100	
2	30-06-2013	611001	Intensivering taal & rekenen	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242	32.630,00		32.630,00	100	
3	30-06-2013	611101	Leerlinggebonden financiering VMBO	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242	6.000,00		6.000,00	100	
4	30-06-2013	611100	Leerlinggebonden financiering MBO	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242	64.800,00		64.800,00	100	
5	30-06-2013	611106	Productie lesmateriaal VMBO	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242	2.400,00		2.400,00	100	
6	30-06-2013	611104	Maatschappelijke stage VMBO	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242	3.000,00		3.000,00	100	
7	30-06-2013	621006	Proj. Mix & Match (gem.Ehv.)	Loonkosten projecten Eindhoven 1e helft 2013	10023242	9.391,00		9.391,00	100	
8	30-06-2013	411030	Doorberekening projecten	Loonkosten projecten Boxtel 1e helft 2013	10023243		343.439,00	-343.439,00	200	
9	30-06-2013	611001	Intensivering taal & rekenen	Loonkosten projecten Boxtel 1e helft 2013	10023243	64.580,00		64.580,00	200	
10	30-06-2013	611100	Leerlinggebonden financiering MBO	Loonkosten projecten Boxtel 1e helft 2013	10023243	36.000,00		36.000,00	200	
11	30-06-2013	621001	O&O-fonds	Loonkosten projecten Boxtel 1e helft 2013	10023243	29.400,00		29.400,00	200	
12	30-06-2013	621005	Netwerkschool	Loonkosten projecten Boxtel 1e helft 2013	10023243	213.459,00		213.459,00	200	

Figuur 25: Memoriaalboeking afloop projecten in Exact Globe

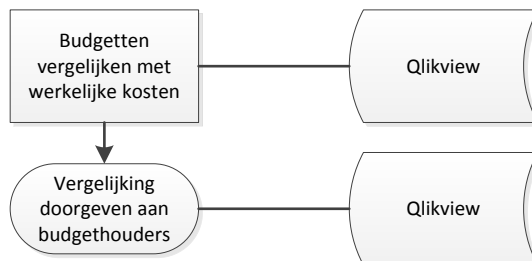
Jaaranalyses & rapportages

Jaarverslag

Ieder jaar dient een jaarverslag opgesteld te worden voor SintLucas. Het financiële jaarverslag wordt gemaakt door de manager van de afdeling bedrijfsvoering in samenwerking met het hoofd afdeling financiën. Er wordt een geïntegreerd jaarverslag (beknopte versie) in Excel opgesteld met de jaarrekening van de stichting en de jaarrekening van de BV. De geconsolideerde jaarrekening van de stichting en de BV samen wordt ook opgenomen in het jaarverslag.

Bijlage 31 : Schematische weergave IST-situatie periodeanalyses & rapportages

Deze stappen zijn de vervolgstappen op de IST-situatie van het budgetproces (zie bijlage 25).



De overige periodeanalyses & rapportages zijn acties die door de afdeling financiën uitgevoerd worden. De lonen worden intern gerapporteerd. Daarnaast worden de schoolrekeningen en de renteontvangsten van obligaties gecontroleerd en gecorrigeerd in het memoriaalboek: algemeen. Het financieel overzicht wordt ieder kwartaal aan de hand van de balans en de winst- en verliesrekening gemaakt. Dit overzicht wordt ook ieder kwartaal gerapporteerd aan het College van Bestuur. Deze handelingen worden niet schematisch weergegeven, omdat de handelingen minimale processtappen betreffen.

Bijlage 32 : Autorisatietabel IST-situatie periodeanalyses & rapportages

	Hoofd afdeling financiën
Budgetten vergelijken met werkelijke kosten	x
Vergelijking doorgeven aan budgethouders	x

De overige periodeanalyses & rapportages worden uitgevoerd door het hoofd afdeling financiën.

Bijlage 33 : SOLL-situatie periodeanalyses & rapportages

Maandanalyses & rapportages

Budgetten

Gegevens vanuit AFAS Financieel in Qlikview

Qlikview heeft een koppeling met AFAS Financieel. De gegevens vanuit AFAS Financieel worden iedere dag automatisch bijgewerkt in Qlikview.

Budgetten vergelijken in Qlikview

Vanuit Qlikview kunnen overzichtelijk rapportages getoond worden, zodat de werkelijke kosten van de budgetten vergeleken wordt met de norm van de budgetten. Het verschil tussen de werkelijke kosten en de norm wordt in één oogopslag duidelijk weergegeven.

Budgetten vergelijken in AFAS Financieel

Een andere manier om de budgetten te analyseren is om een exploitatieoverzicht in AFAS Financieel te raadplegen. Deze biedt een overzicht per grootboekrekening van het ingevoerde budget met de realisatie per grootboekrekening voor een zelf gekozen periode.

Budgetten communiceren aan budgethouders

Deze stap blijft ongewijzigd. De budgetten kunnen niet op het niveau van budgethouders opgevraagd worden, omdat de budgethouders niet bekend zijn in AFAS Financieel.

Lonen

Iedere maand worden, vanuit de salarisadministratie uit AFAS Payroll, de lonen geanalyseerd en intern gerapporteerd door de afdeling financiën.

Kwartaalanalyses & rapportages

Schoolrekeningen en renteontvangsten obligaties

Deze stap blijft ongewijzigd.

Financieel overzicht

Doordat de budgetten per categorie en grootboekrekening met kostenplaatsen in AFAS Financieel zijn ingevoerd, kan een rapport opgevraagd worden voor de betreffende categorieën waarop de realisatie en het budget te zien is. In een rapport is het mogelijk om een tekstveld toe te voegen. Een korte toelichting kan daarin beschreven worden en het rapport kan rechtstreeks vanuit AFAS naar het College van Bestuur verzonden worden.

Halfjaaranalyses & rapportages

Afloop projecten

Deze stap blijft ongewijzigd.

Jaaranalyses & rapportages

Jaarverslag

In AFAS Financieel kan eenvoudig de balans en de winst- & verliesrekening opgevraagd worden. Ook kunnen deze gegevens bekeken worden in Qlikview. Vanuit de winst- & verliesrekening en de balans kan het jaarverslag in Excel opgesteld worden.

Overig

Standaard rapportages

In AFAS Financieel kunnen eenvoudig rapportages opgevraagd worden. AFAS Financieel beschikt over standaard rapporten. De lay-out van de rapportages kan aangepast worden aan de huisstijl. Op die manier kunnen de rapportages direct doorgemaid worden. Ook de inhoud van de standaard rapporten kan eenvoudig naar eigen wensen aangepast worden. Daarnaast kan een nieuw rapport aangemaakt en bijgevoegd worden, zodat dat rapport ook eenvoudig op te vragen is. (Zie figuur 26 voor de standaard rapporten)

Vaste journaalposten

In AFAS Financieel is het mogelijk om vaste journaalposten automatisch te laten generen. Het boekjaar en de periode vanaf wanneer de vaste journaalposten geboekt moet worden, dienen ingevoerd te worden.

Periode blokkeren

Het kan voorkomen dat per ongeluk in een verkeerde periode geboekt wordt. In AFAS Financieel is het mogelijk om de periode voor de gehele omgeving te blokkeren, maar kan ook de periode in een dagboek geblokkeerd worden. Op die manier wordt tegengaan dat er in de verkeerde periode geboekt kan worden.

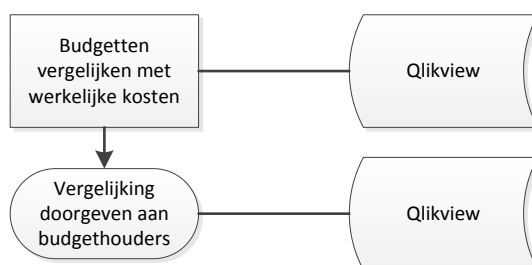
Definitie	Toelichting
ST - Grootboekkaart met jaarbudget 2011	Jaarlijks in de bron budget jaartal aanpassen
ST - Verbijzonderd grootboek met jaarbudget 2011	Let op !!
Activa stamkaart (Profit)	Stamkaart activa met detailgegevens over:
Afloopcontrole crediteuren (Profit)	In dit rapport worden de openstaande posten van de crediteuren op de door u ingegeven peildatum weergege
Afloopcontrole debiteuren (Profit)	In dit rapport worden de openstaande posten van de debiteuren op de door u ingegeven peildatum weergege
Balans en Toelichting op de balans (Profit)	Nadat de grootboekrekeningen gekoppeld zijn aan rapportagecodes, geeft deze gegevensverzameling de inf
Balans en Toelichting op de balans met tekst (Profit)	Nadat de grootboekrekeningen gekoppeld zijn aan rapportagecodes, geeft deze gegevensverzameling de inf
Bewaringspositie Notariaat (Profit)	
Btw-aangifteoverzicht per boekjaar (Profit)	Drukt de cumulatieven van de BTW aangiftes af in een specifiek boekjaar. Dit rapport kan gebruikt worden o
Confrontatie: te confronteren inkoopfacturen (Profit)	In dit rapport ziet u welke inkoopfacturen geconfronteerd moeten worden en geconfronteerd zijn. Ook ziet u w
Controlelijst crediteuren (Profit)	Controlelijst crediteuren openstaande posten
Controlelijst crediteuren met valuta (Profit)	Controlelijst crediteuren openstaande posten
Controlelijst debiteuren (Profit)	Controlelijst debiteuren openstaande posten
Controlelijst debiteuren met valuta (Profit)	Controlelijst debiteuren openstaande posten met valuta
Controleoverzicht btw-aangifte (Profit)	Controleoverzicht voor de BTW-aangifte. Alleen de afwijkingen in de berekening van de BTW worden afgedr
Controleoverzicht vaste activa boekhouding (Profit)	Vergelijkt de afschrijvingswaarde vanuit vaste activa boekhouding met de afschrijvingsstand in financieel, gep
Crediteurenkaart (Profit)	Crediteurenkaart
Dagboekjournaal (Profit)	Dagboekjournaal (Rapport)
Dagboekjournaal met verbijz. as 1	
Dagboektotalen per dagboek (Profit)	Dagboektotalen per dagboek (Rapport)
Dagboektotalen per periode (Profit)	Dagboektotalen per periode (Rapport)
Debiteurenkaart (Profit)	Debiteurenkaart
Dossierlijst (Profit)	
Etiketten crediteuren - sortering op naam (Profit)	Adresetiketten crediteuren. De etiketten zijn van het type Avery 5162. Voor een ander type etiket, maakt u ee
Etiketten crediteuren (Profit)	Adresetiketten crediteuren. De etiketten zijn van het type Avery 5162. Voor een ander type etiket, maakt u ee
Etiketten crediteuren met KIX-code (Profit)	Adresetiketten crediteuren met KIX code. De etiketten zijn van het type Avery 5162. Voor een ander type etik
Etiketten debiteuren - sortering op naam (Profit)	Adresetiketten debiteuren:!!- T av.-regel kijkt naar het veld Contactpersoon factuur op het tabblad Digitaal in de
Etiketten debiteuren (Profit)	Adresetiketten debiteuren. De etiketten zijn van het type Avery 5162. Voor een ander type etiket, maakt u ee
Etiketten debiteuren met KIX-code (Profit)	Adresetiketten debiteuren met KIX code. De etiketten zijn van het type Avery 5162. Voor een ander type etike
Exploitatieoverzicht (Profit)	Exploitatieoverzicht totaal tijdvak
Exploitatieoverzicht per 4 weken (Profit)	Exploitatieoverzicht per periode
Exploitatieoverzicht per maand (Profit)	Exploitatieoverzicht per maand
Financiële omzet per crediteur per jaar (Profit)	Omzet per crediteur.
Financiële omzet per crediteur per jaar/periode (Profit)	Omzet per crediteur.
Financiële omzet per debiteur jaar/periode (Profit)	Omzet per debiteur.
Financiële omzet per debiteur per jaar (Profit)	Omzet per debiteur.
Financiële rapportage XBRL (Profit)	Financiële rapportage XBRL.
Fiscale aanschaffingsstaat (Profit)	Aanschaffingsstaat fiscaal (rapport)
Fiscale aanschaffingsstaat per groep (Profit)	Aanschaffingsstaat fiscaal
Fiscale afschrijvingsstaat (Profit)	Afschrijvingsstaat fiscaal (rapport)
Fiscale afschrijvingstermijnen (Profit)	Afschrijvingstermijnen fiscaal
Geconsolideerd historisch overzicht crediteuren (Profit)	Geconsolideerd historisch overzicht crediteuren (Profit) (Rapport)
Geconsolideerd historisch overzicht debiteuren (Profit)	Geconsolideerd historisch overzicht debiteuren (Profit) (Rapport)
Geconsolideerde kolommenbalans (Profit)	Geconsolideerde kolommenbalans (Profit) (Rapport)
Geconsolideerde openstaande posten crediteuren (Profit)	Geconsolideerde openstaande posten crediteuren (Profit) (Rapport)

Geconsolideerde openstaande posten debiteuren (Profit)	Geconsolideerde openstaande posten debiteuren (Profit) (Rapport)
Geconsolideerde proef-/saldibalans (Profit)	Geconsolideerde proef-/saldibalans (Profit) (Rapport)
Gedetailleerde ouderdomsanalyse crediteuren (Profit)	Openstaande posten crediteuren
Gedetailleerde ouderdomsanalyse debiteuren (Profit)	Openstaande posten debiteuren
Gekoppelde activa (Profit)	Dit rapport geeft presenteert activa met gekoppelde sub-activa.
Grootboek verslaglegging	Grootboek (realisatie, budget, reservering en verplichting per periode) voor analyse
Grootboekkaart (Profit)	Grootboekkaart (Rapport)
Grootboekkaart in valuta per rekening-valuta (Profit)	Grootboekkaart in valuta(Rapport)
Grootboekkaart in valuta per valuta-rekening (Profit)	Grootboekkaart in valuta(Rapport)
Grootboekkaart inclusief budget (Profit)	Grootboekkaart
Grootboekkaart per grootboekrekening	Verbijzonderde details per Grootboekrekening
Grootboekkaart per verbijzondering	ggd - Verbijzonderde details per As 1
Historisch overzicht crediteuren (Profit)	Historisch overzicht crediteuren (Rapport)
Historisch overzicht crediteuren gedetailleerd (Profit)	Het historisch overzicht gedetailleerd drukt het historisch overzicht af, maar dan met een subrapport waarin de
Historisch overzicht debiteuren (Profit)	Historisch overzicht debiteuren (Rapport)
Historisch overzicht debiteuren gedetailleerd (Profit)	Het historisch overzicht gedetailleerd drukt het historisch overzicht af, maar dan met een subrapport waarin de
Kengetallen financieel (Profit)	Nadat de grootboekrekeningen gekoppeld zijn aan rapportagecodes, geeft deze gegevensverzameling een s
Kolommenbalans (Profit)	Kolommenbalans (Rapport)
Kolommenbalans per verlichting	Kolommenbalans
Kosten en opbrengsten per periode (Profit)	Dit rapport toont op basis van de financiële mutaties de kosten,opbrengsten en het resultaat per boekjaar, per
Liquiditeitspositie Notariaat (Profit)	
Machtigingsformulier SEPA Doorlopend standaard (Profit)	SEPA-incassomachtiging voor debiteuren
Machtigingsformulier SEPA Doorlopend zakelijk (Profit)	SEPA-incassomachtiging voor debiteuren B2B
Machtigingsformulier SEPA Eenmalig (Profit)	SEPA-incassomachtiging facturen
Mutaties per medewerker/dag van aanmaak (Profit)	Dagmutaties per medewerker/datum van aanmaak. Bij selectie op dag van aanmaak één dag meer dan gew
Nog te besteden (Profit)	Nog te besteden op resultaten rekeningen.
Openstaande posten crediteur incl. termijnen (Profit)	
Openstaande posten crediteuren met valuta (Profit)	Openstaande posten crediteuren met valuta
Openstaande posten crediteuren met valuta op as 1 (Profit)	Openstaande posten crediteuren op as 1
Openstaande posten crediteuren op as 1 (Profit)	Openstaande posten crediteuren op as 1
Openstaande posten crediteuren op nummer (Profit)	Openstaande posten crediteuren (Rapport)
Openstaande posten crediteuren op zoeknaam (Profit)	Openstaande posten crediteuren op zoeknaam
Openstaande posten debiteur incl. termijnen (Profit)	
Openstaande posten debiteuren met dossieritem (Profit)	Openstaande posten debiteuren (Rapport)
Openstaande posten debiteuren met valuta (Profit)	Openstaande posten debiteuren met valuta
Openstaande posten debiteuren met valuta op as 1 (Profit)	Openstaande posten debiteuren op as 1
Openstaande posten debiteuren op as 1 (Profit)	Openstaande posten debiteuren op as 1
Openstaande posten debiteuren op nummer (Profit)	Openstaande posten debiteuren (Rapport)
Openstaande posten debiteuren op zoeknaam (Profit)	Openstaande posten debiteuren op zoeknaam
Ouderdomsanalyse crediteuren (Profit)	Ouderdomsanalyse crediteuren
Ouderdomsanalyse debiteuren (Profit)	Ouderdomsanalyse debiteuren
Pandlijst op naam (Profit)	Pandlijst op naam
Pandlijst op nummer (Profit)	Pandlijst (Rapport)
Proef-/saldibalans (Profit)	Proef-/saldibalans (Rapport)
Proef-/saldibalans in valuta per rekening (Profit)	Proef-/saldibalans in valuta (Rapport)
Proef-/saldibalans in valuta per valuta (Profit)	Proef-/saldibalans in valuta (Rapport)
Rapportage sluitblad (Profit)	
Rapportage voorblad (Profit)	
Rekeningoverzicht debiteur (Profit)	Rekeningoverzicht debiteur (Rapport)
Saldijst crediteuren (Profit)	Saldijst crediteuren (Rapport)
Saldijst debiteuren (Profit)	Saldijst debiteuren (Rapport)
Uitgewerkte kolommenbalans (Profit)	
Verbijzonder exploitatieoverzicht (Profit)	Verbijzondering (real., budg., reserv. en verpl.)
Verbijzonderde grootboekkaart (Profit)	Verbijzonderde grootboekkaart
Verbijzonderde grootboekkaart inclusief budget (Profit)	Verbijzonderde grootboekkaart
Verbijzonderde kolommenbalans (Profit)	Verbijzonderde kolommenbalans
Verbijzonderde proef-/saldibalans (Profit)	Verbijzonderde proef-/saldibalans
Verbijzonderde saldijst per as/code/rekening (Profit)	Verbijzonderde saldijst per as/code/rekening
Verbijzonderde saldijst per as/rekening/code (Profit)	Verbijzonderde saldijst per as/rekening/code
Verzonden aanmaningen (Profit)	Verzonden aanmaningen (rapport)
Verzonden creditfacturen (Profit)	Verzonden creditnota's
Voorafgaande journaalposten (Profit)	
Winst en Verlies + Budget en Toelichting op de Winst- en Verliesrekening	Nadat de grootboekrekeningen gekoppeld zijn aan rapportagecodes, geeft deze gegevensverzameling de inf
Winst- en Verliesrekening en Toelichting op de Winst- en Verliesrekening	Nadat de grootboekrekeningen gekoppeld zijn aan rapportagecodes, geeft deze gegevensverzameling de inf

Figuur 26: Standaard rapportages in AFAS Financieel

Bijlage 34 : Schematische weergave SOLL-situatie periodeanalyses & rapportages

Deze processtappen zijn vervolgstappen op de SOLL-situatie van het budgetproces (zie bijlage 27) en wordt het gehele budgetproces doorlopen.



De overige analyses & rapportages blijven qua handeling ongewijzigd, waardoor deze ook niet schematisch worden weergegeven.

Bijlage 35 : Autorisatietabel SOLL-situatie periodeanalyses & rapportages

	Hoofd afdeling financiën
Budgetten vergelijken met werkelijke kosten	x
Vergelijking doorgeven aan budgethouders	x

De overige handelingen van de analyses & rapportages blijft het hoofd van de afdeling financiën uitvoeren.

Bijlage 36 : Risicoanalyse & beheersingsmaatregelen

De risico's die in deze bijlage in kaart zijn gebracht, zijn voortgekomen uit het analyseren van de processen. Hierop zijn beheersingsmaatregelen opgesteld en is in samenwerking met de afdeling financiën het restrisico bepaald.

Proces	Risico	Beheersingsmaatregel	Restrisico
Inkoop Investerings- en afschrijvingen	1. De teambestellers/inkopers zijn bevoegd om tot een bedrag van €750,- te bestellen, maar kunnen dit bedrag ook omzeilen door meerdere bestellingen te plaatsen met bedragen onder de €750,-	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die een impuls geeft tot bestellen en de medewerker die de bestelling plaats. Lijst opstellen waarin opgenomen is welke goederen of diensten besteld mogen worden en door wie. Indien het goed of de dienst niet op de lijst staat, dan dient eerst goedkeuring van betreffende budgethouder gegeven te worden.	Middel
Inkoop Investerings- en afschrijvingen	2. Zoekraken van inkoopfacturen	Direct bij binnenkomst van de inkoopfactuur, deze inscannen of rechtstreeks door de crediteur per mail laten verzenden en in de 'Cloud' zetten. Bevoegdheid geven aan de persoon die de factuur mag inzien. Bij het verstrijken van de betalingstermijn en wanneer de crediteur geen betaling heeft ontvangen, zal de crediteur contact opnemen over de stand van zaken betreffende de inkoopfactuur.	Laag
Inkoop	3. Onjuiste codering	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die invoert en de medewerker die controleert.	Laag
Inkoop	4. Inkoopfactuur inboeken en betalen	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die factuur invoert en de medewerker die de betaling van de factuur verricht.	Middel
Inkoop	5. Verkeerde betaaldatum of bank invoeren bij fiatteren en verwerken inkoopfacturen	Controle plaats laten vinden op de inkoopfacturen die gefiatteerd en daarna verwerkt worden. Wanneer uiterste betaaldatum per inkoopfactuur wordt bijgehouden, horen deze facturen bij verstrijken van de betaaldatum betaald te zijn.	Laag
Inkoop	6. Losse betalingen onjuist invoeren	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die de betalingen in het Excelbestand en in internetbankieren invoert en op de medewerker die de losse betalingen controleert.	Middel

Inkoop	7. Bij fiatieren van betalingen kunnen betaalgegevens aangepast worden	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die de betalingen fiatteert en de medewerker die de controle op de gefiatteerde betalingen verricht.	Middel
Inkoop Investerings en afschrijvingen	8. Plaatsen bestelling bij andere crediteuren, waardoor kortingen misgelopen worden	Door een budgethouder na laten gaan of de bestelling ook daadwerkelijk niet bij een crediteur met (prijs)afspraken geplaatst kan worden. Als dit niet kan, zal toestemming van een budgethouder verkregen kunnen worden.	Middel
Inkoop Verkoop	9. De factuur in het verkeerde inkoopboek of verkoopboek boeken	In plaats van twee inkoop- en twee verkoopboeken (één voor Boxtel en één voor Eindhoven) gebruik gaan maken van één inkoopboek en één verkoopboek.	Laag
Verkoop	10. Geen controle meer nadat de verkoopfacturen in Exact Globe geboekt zijn	Controle op de aangemaakte verkoopfacturen met het aangeleverde projectenbestand.	Laag
Verkoop	11. Onjuiste en onvolledige opbrengstverantwoording	Doorlopende nummering van de verkoopfacturen zorgt ervoor dat alle verkoopfacturen verantwoord worden. De omzet die nog niet ontvangen is, behoort gelijk te zijn aan de openstaande posten van de debiteuren.	Laag
Verkoop	12. Debiteuren (faillissement afnemer & dubieuze debiteuren)	Acties uitvoeren naar betreffende debiteuren, zoals: nabellen, betalingsregeling treffen, aanmaning sturen of uiteindelijk een deurwaarder inschakelen. Bij faillissement wordt de verkoopfactuur uit het systeem verwijderd. De verkoopfactuur niet uit het systeem verwijderen, maar afboeken op een post dubieuze debiteuren.	Middel
Verkoop	13. Verkeerd bestand vanuit projectbureau binnenkrijgen	Dit risico ligt bij het projectbureau. Afdeling financiën kan dit bestand niet controleren op juistheid.	Hoog
Verkoop	14. Kwijtraken bestand op papier van projectbureau	Bestand vanuit projectbureau per mail als bijlage laten versturen aan afdeling financiën. De gegevens hoeven niet meer overgetypt te worden en kan per computer geraadpleegd worden.	Laag
Verkoop	15. Verkeerd e-mailadres of verkeerde verkoopfactuur in mail	Verkoopfactuur in het softwarepakket aanmaken en vanuit het systeem rechtstreeks doorsturen naar betreffende debiteur.	Middel
Budget	16. Verkeerd bestand inlezen	Goed controleren of het juiste bestand betreft. Bestanden van voorgaande jaren in map met jaartal zetten, zodat duidelijk is welk bestand van welk jaar is.	Laag

Budget	17. Onjuist budget aan budgethouder communiceren	Budgethouders autorisatie geven, zodat iedere budgethouder zijn of haar gegevens in Qlikview kan inzien. Gegevens hoeven niet meer geknipt of geplakt te worden.	Laag
Investeringen en afschrijvingen	18. Gegevens nieuwe investering dubbel invoeren	Activamodule in gebruik nemen, zodat gegevens niet dubbel ingevoerd hoeven te worden. Dus niet in het inkoopboek en in een Excelbestand. In de activamodule worden alle investeringen in een lijst bijgehouden.	Laag
Investeringen en afschrijvingen	19. Overzicht activa in Excel, in meerdere bestanden op verschillende manieren	Investeringen in activamodule invoeren. Het systeem berekent automatisch de afschrijvingsbedragen. Vanuit het systeem kan een overzicht uitgedraaid worden met de activa en de daarbij behorende afschrijvingen.	Laag
Alle processen	20. Handmatig invoeren gegevens	Door softwaresystemen aan elkaar te koppelen of gegevens te importeren, hoeven minder handelingen handmatig uitgevoerd te worden en is de kans op fouten kleiner.	Hoog
Alle processen	21. Geen autorisatie in Exact Globe	Autorisatie toepassen op modules die medewerkers daadwerkelijk nodig hebben (medewerker specifiek) en de rest van de modules afschermen voor die medewerker.	Laag
Alle processen	22. In het verkeerde bestand werken	Nieuwste versie van bestand niet bij oudere versies bewaren. Bijvoorbeeld ieder jaar een nieuwe map aanmaken met jaartal en daaronder de oudere bestanden bewaren. Belangrijk is om een duidelijke omschrijving aan het bestand te geven.	Laag
Alle processen	23. Storing in het systeem of met het netwerk	Bedrijf inhuren dat gespecialiseerd is in het oplossen van storingen. Autosave toepassen, zodat documenten automatisch opgeslagen worden. (Word maakt er gebruik van) Regelmatig een back-up maken van de data.	Middel
Alle processen	24. Onjuist invoeren van stamgegevens	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die invoert en de medewerker die controleert.	Middel
Alle processen	25. Gestoord worden tijdens invoer gegevens	Controle technische functiescheiding toepassen op de medewerker die invoert en de medewerker die controleert. De kans op fouten doordat medewerkers gestoord worden, wordt dan gecontroleerd.	Middel

		Door het boekstuknummer en de boekdatum op de inkoopfactuur te zetten. Op die manier wordt duidelijk dat de factuur ingeboekt is en dan kan de boeking eenvoudig opgezocht worden.	
--	--	--	--

Hieronder worden de risico's uit de tabel nader toegelicht.

1. De teambestellers en inkopers zijn bevoegd om tot een bedrag van €750,- te bestellen, , maar kunnen dit bedrag ook omzeilen door meerdere bestellingen te plaatsen met bedragen onder de €750,-

Voor een bedrag van €750,- kunnen de teambestellers en inkopers zonder overleg met de budgethouders een bestelling plaatsen. Dit is een risico, want voor €750,- kunnen bijvoorbeeld artikelen uit eigenbelang besteld worden. Hierbij valt te denken aan een tablet of iets dergelijks. Tevens kan de besteller een bestelling in twee bestellingen opsplitsen waardoor men nog steeds bevoegd is. Er wordt bijvoorbeeld een bestelling van €1400,- geplaatst. Wanneer de bestelling in twee delen van elk €700,- wordt besteld, is de teambesteller/inkoper nog steeds bevoegd om de bestelling te plaatsen.

Beheersingsmaatregelen

Een maatregel om het risico omtrent de bevoegdheid van de teambestellers en de inkopers te beperken is een lijst opstellen waarin opgenomen is welke goederen of diensten besteld mogen worden. Wanneer de teambesteller of inkoper een goed of dienst wil bestellen die niet op die lijst staat, dan kan dit in overleg en met goedkeuring van de budgethouder(s) gedaan te worden.

Een andere maatregel om het risico te beperken is door controle technische functiescheiding toe te passen op een medewerker die een impuls geeft tot bestellen en een medewerker die de bestelling plaatst. Op die manier is het risico dat goederen of diensten onterecht besteld worden afgedekt.

2. Zoekraken van inkoopfacturen

De inkoopfacturen die per post binnenkomen, gaan naar de afdeling financiën. Bij SintLucas komen inkoopfacturen in Boxtel en in Eindhoven binnen. De inkoopfacturen die in Boxtel binnenkomen, gaan via de interne post (door medewerkers die van Boxtel naar Eindhoven gaan) naar Eindhoven toe. Het risico is dat de interne post ergens blijft liggen, waardoor de inkoopfacturen niet bij de afdeling financiën terecht komen. De inkoopfacturen worden niet ingeboekt en verwerkt, waardoor de betaling bij de crediteur achterblijft.

Beheersingsmaatregelen

Een maatregel om het zoekraken van inkoopfacturen tegen te gaan is bij binnenkomst van de inkoopfacturen deze direct te scannen of rechtstreeks door de crediteur per mail laten verzenden en in de 'Cloud' te zetten. Wanneer bevoegdheid wordt gegeven aan de medewerkers die de facturen nodig hebben, kunnen zij de inkoopfacturen overal en altijd in de 'Cloud' raadplegen.

Een crediteur zal contact opnemen over de stand van zaken van de inkoopfactuur, wanneer bij het verlopen van de betaaltermijn de crediteur geen betaling heeft ontvangen. Bij het ontbreken van de factuur kan de factuur opgevraagd worden, zodat de factuur alsnog verwerkt en betaald kan worden.

3. Onjuiste codering

Bij binnenkomst van de inkoopfactuur wordt deze door de afdeling financiën gecodeerd. Van belang hierbij is dat de juiste kostenplaats, de juiste grootboekrekening en het juiste bedrag bij de codering worden ingevuld. Vanuit de codering wordt de factuur in Exact Globe ingeboekt. De codering is dus cruciaal voor het inboeken van de inkoopfactuur. Wanneer de codering onjuist is, kan de factuur op de verkeerde kostenplaats, verkeerde grootboekrekening of met het verkeerde bedrag in Exact Globe komen te staan. De inkoopfactuur gaat na codering naar de budgethouder of de conciërge, echter weten zij niet allemaal wat de juiste grootboekrekening is waar de factuur op geboekt dient te worden en kan ook niet gecontroleerd worden of de juiste grootboekrekening op de codering staat.

Beheersingsmaatregelen

Een medewerker van de afdeling financiën heeft bij het coderen van de inkoopfacturen een registrerende en een controlerende functie. Door controle technische functiescheiding toe te passen tussen het invoeren en het controleren van de codering is het risico voor een onjuiste codering en daardoor een onjuiste boeking in het systeem sterk verminderd.

4. Inkoopfactuur inboeken en betalen

Een medewerker van de afdeling financiën kan inkoopfacturen inboeken en ook betalen. Hierdoor kan bewust of onbewust een “nep” factuur ingeboekt worden, waarna deze geautoriseerd en betaald wordt. Een medewerker kan de “nep”factuur bijvoorbeeld aan zijn of haar eigen rekening koppelen, waarna het geld op die rekening gestort wordt.

Beheersingsmaatregelen

Het risico dat ontstaat wanneer de medewerker meerdere taken uitvoert, betreft functievermenging en kan opgelost worden door controle technische functiescheiding toe te passen op een medewerker die de inkoopfactuur inboekt en een medewerker die de betalingen verricht.

5. Verkeerde betaaldatum of bank invoeren bij fiatteren en verwerken inkoopfacturen

Bij het fiatteren van de inkoopfacturen in Exact Globe wordt de betaaldatum en de bank waarvan betaald gaat worden ingevoerd en niet meer gecontroleerd. Daardoor kan het verkeerde bankrekeningnummer of de verkeerde betaaldatum ingevoerd worden.

Beheersingsmaatregelen

Om het risico te beperken dat het verkeerde bankrekeningnummer of de verkeerde betaaldatum bij het fiatteren van de inkoopfacturen wordt ingevoerd, is het belangrijk dat controle plaatsvindt op de inkoopfacturen die gefiatteerd en daarna verwerkt worden. Wanneer de uiterste betaaldatum per inkoopfactuur wordt bijgehouden, horen deze facturen bij het verstrijken van de betaaldatum betaald te zijn.

6. Losse betalingen onjuist invoeren

De losse betalingen bij SintLucas waar geen crediteur aan toegewezen is, worden in een apart Excelbestand gezet, zodat die betalingen handmatig in internetbankieren toegevoegd kunnen worden. Hierdoor bestaat een verhoogde kans op het onjuist invoeren van de betalingen of het niet meenemen van betalingen.

Beheersingsmaatregelen

Door controle technische functiescheiding toe te passen op degene die de betalingen in het Excelbestand en in internetbankieren invoert en op de medewerker die de betalingen controleert met de facturen, wordt het risico van onjuist invoeren van betalingen het kleinst. Echter blijft dit altijd een risico, omdat losse betalingen vergeten kunnen worden.

7. Bij fiatteren van betalingen kunnen betaalgegevens aangepast worden

Nadat de inkoopfacturen ingeboekt en gecontroleerd zijn, kunnen deze gefiatteerd worden. Bij het fiatteren is het mogelijk dat bankgegevens (on)bewust gewijzigd kunnen worden. Op die manier kan een bankrekeningnummer aangepast worden en is het mogelijk dat de betaling op bijvoorbeeld een eigen ingevoerd bankrekeningnummer ingevoerd wordt.

Beheersingsmaatregelen

Controle technische functiescheiding bij het fiatteren en het controleren zorgt ervoor dat de betaalgegevens na aanpassingen nog gecontroleerd worden. Echter is dit een moeilijk risico om te vermijden, omdat bijvoorbeeld samenspanning kan plaatsvinden tussen de medewerker die invoert en de medewerker die controleert. Hierdoor is het nog altijd mogelijk om bankrekeningnummers te wijzigen en de betaling naar de verkeerde bankrekening overgeboekt wordt.

8. Plaatsen bestelling bij andere crediteuren, waardoor kortingen misgelopen worden

Door de afdeling inkoop of door de teambesteller kan een bestelling geplaatst worden bij verschillende crediteuren. SintLucas heeft (prijs)afspraken gemaakt met bepaalde crediteuren en streeft ernaar om zoveel mogelijk bij die crediteuren een bestelling te plaatsen. Wanneer de bestelling niet bij die crediteuren wordt geplaatst, kan korting misgelopen worden.

Beheersingsmaatregelen

Wanneer de besteller bij een andere crediteur een bestelling wil plaatsen, is een maatregel om een budgethouder na te laten gaan of de bestelling ook daadwerkelijk niet bij een crediteur met (prijs)afspraken geplaatst kan worden. Als het niet mogelijk is om de bestelling bij een crediteur met (prijs)afspraken te maken, zal toestemming van een budgethouder verkregen kunnen worden. Echter blijft het altijd een risico, vandaar dat het restrisico middel is.

9. De factuur in het verkeerde inkoopboek of verkoopboek boeken

SintLucas beschikt op dit moment over twee inkoop- en twee verkoopboeken (één inkoop- en verkoopboek van Boxtel en één inkoop- en één verkoopboek van Eindhoven). Hierdoor bestaat de kans dat inkoop- en verkoopfacturen in het verkeerde inkoop- of verkoopboek geboekt worden, waardoor de omzet/kosten bij de verkeerde vestiging verantwoord worden.

Beheersingsmaatregelen

Door van de twee inkoop- en de twee verkoopboeken, één inkoop- en één verkoopboek te maken, kan niet meer in het verkeerde inkoop- / verkoopboek geboekt worden. Hierdoor wordt het risico afgedekt en hoeft niet meer gecontroleerd te worden of in het verkeerde boek geboekt is. Door gebruik te maken van één inkoopboek en één verkoopboek, kunnen facturen ook sneller opgezocht worden.

10. Geen controle meer nadat de verkoopfacturen in Exact Globe geboekt zijn.

Op de verkoopfacturen die via het bestand van het projectbureau aangemaakt worden, vindt geen controle meer plaats. Het bestand wordt niet meer met de verkoopfacturen gecontroleerd. Het is dan ook mogelijk dat het verkeerde bedrag in rekening wordt gebracht of de verkeerde debiteur aan de verkoopfactuur wordt gehangen. Daardoor bestaat de kans dat minder wordt betaald voor het uitgevoerde project.

Beheersingsmaatregelen

Door de aangemaakte verkoopfacturen te controleren met het aangeleverde projectenbestand, kunnen fouten geconstateerd en aangepast worden, zodat de verkoopfacturen met de juiste bedragen naar de juiste debiteuren worden verzonden.

11. Onjuiste en onvolledige opbrengstverantwoording

Bij SintLucas is het belangrijk dat iedere order tot opbrengstverantwoording zal leiden. Wanneer dit niet het geval is, loopt SintLucas omzet mis. Dit is een risico, omdat de post opbrengst verkopen dan niet volledig verantwoord is.

Beheersingsmaatregelen

Doorlopende nummering van de verkoopfacturen zorgt ervoor dat alle verkoopfacturen verantwoord worden. Wanneer de nummering niet doorloopt, moet nagegaan worden waarom het missende factuurnummer niet aanwezig is. Op die manier wordt overzichtelijk of alle opbrengsten zijn verantwoord.

De omzet die nog niet ontvangen is behoort gelijk te zijn aan het bedrag met de openstaande posten van de debiteuren. Door deze verbandscontrole uit te voeren wordt de volledigheid van de opbrengsten verantwoord.

12. Debiteuren (faillissement afnemer & dubieuze debiteuren)

SintLucas heeft een betaaltermijn voor debiteuren afgesproken welke ook op de verkoopfactuur vermeld staat. De debiteuren horen binnen de betaaltermijn te betalen. Wanneer een debiteur niet (volledig) betaald, is dit een risico. Bij SintLucas worden de verkoopfacturen in Exact Globe pas geboekt nadat het geld van de debiteur ontvangen is. Wanneer de debiteur de verkoopfactuur niet kan betalen door bijvoorbeeld faillissement, dan wordt de verkoopfactuur uit het systeem verwijderd. De factuurnummers lopen niet meer door, waardoor de volledige opbrengstverantwoording niet gegarandeerd kan worden.

Beheersingsmaatregelen

Door acties uit te voeren naar de betreffende debiteuren, zoals: nabellen, betalingsregeling treffen, aanmaning sturen of uiteindelijk een deurwaarder in te schakelen, kan het geld van de openstaande verkoopfacturen geïnd worden.

Wanneer de debiteur de betaling niet kan verrichten door bijvoorbeeld faillissement, wordt de verkoopfactuur van die debiteur uit het systeem verwijderd. De volledigheid van de verkoopfacturen kan niet gewaarborgd worden. Een oplossing zou zijn om de openstaande debiteuren die niet aan hun betalingsverplichting kunnen voldoen, afboeken van een post dubieuze debiteuren of voor de verkoopfactuur een creditnota maken. Op die manier blijft de volledigheid van de verkoopfactuur gewaarborgd.

13. Verkeerd bestand vanuit projectbureau binnenkrijgen

Het projectbureau stelt een bestand op met opdrachten die binnengekomen zijn en betaald dienen te worden door debiteuren en geeft de opdrachtgegevens door aan de afdeling financiën. Wanneer onjuistheden in het bestand voorkomen, bijvoorbeeld verkeerde debiteur of verkeerd bedrag, is dit een risico. De kans bestaat dat de verkoopfactuur bij de verkeerde debiteur terecht komt of het verkeerde bedrag betaald wordt.

Beheersingsmaatregelen

Het bestand met daarop de opdrachten die betaald moeten worden, komt van het projectbureau af. De afdeling financiën kan dit bestand niet controleren op juistheid. Dit risico ligt bij het projectbureau.

14. Kwijtraken bestand op papier van projectbureau

Het projectbureau levert op papier of via de mail het bestand met daarop de uitgevoerde projecten aan. Het op papier aanleveren van het bestand is een risico omdat het bestand kwijt kan raken, waardoor de gegevens verloren zijn.

Beheersingsmaatregel

Om het risico van het verliezen van het bestand te voorkomen, dient het bestand via de mail aangeleverd te worden bij de afdeling financiën. Wanneer het projectbureau de gegevens in Excel zet en als bijlage meestuur, is het minder werk voor de afdeling financiën. De gegevens hoeven niet meer overgetypt te worden. Dit zorgt voor minder handelingen en daardoor minder kans op fouten.

15. Verkeerd e-mailadres of verkeerde verkoopfactuur in mail

Via de mail wordt de verkoopfactuur als bijlage bijgestuurd naar de betreffende debiteur. Het e-mailadres en de verkoopfactuur worden handmatig in de mail gezet. Een verkeerd e-mailadres in de mail zetten is een risico. De verkoopfactuur komt dan niet bij de juiste debiteur terecht, waardoor de factuur niet betaald kan worden. Ook kan de verkeerde verkoopfactuur als bijlage in de mail worden gezet. Wanneer het niet de juiste verkoopfactuur betreft is dit ook een risico.

Beheersingsmaatregel

Op dit moment worden de verkoopfacturen in Excel gemaakt en in Exact Globe geboekt waarna de verkoopfacturen via de mail handmatig als bijlage bijgevoegd worden. Wanneer de verkoopfacturen rechtstreeks in het systeem geboekt worden, wordt deze gekoppeld aan de juiste debiteur (waar ook een e-mailadres aan gekoppeld kan worden). Vanuit het systeem kan de verkoopfactuur rechtstreeks verstuurd worden naar de juiste debiteur.

16. Verkeerd bestand inlezen

Ieder jaar wordt een nieuw bestand met budgetten per budgethouder opgesteld. Aan de hand van de opgestelde budgetten door de schoolleiding en de voorgaande 2 jaren worden de percentages per maand per budget berekend. Er worden meerdere bestanden gebruikt om tot het uiteindelijke bestand te komen, waarop de percentages per maand per budgethouder staan.

Beheersingsmaatregelen

Het juiste bestand in een map van het juiste jaar zetten, zodat niet meer naar het bestand van het vorige jaar gekeken hoeft te worden.

17. Onjuist budget aan budgethouder communiceren

Een overzicht met daarop het werkelijke verbruikte budget en de norm van het budget worden vanuit Qlikview gekopieerd en geplakt naar Excel. In Excel wordt voor iedere budgethouder een eigen bestand aangemaakt met een tabblad voor Eindhoven en een tabblad voor Boxtel. Het knippen en plakken van alle gegevens wordt handmatig uitgevoerd. Hierdoor bestaat een verhoogde kans op het ontstaan van fouten.

Beheersingsmaatregelen

Door budgethouders autorisatie te geven, zodat iedere budgethouder zijn of haar eigen gegevens in Qlikview kan inzien. De gegevens van de budgetten hoeven dan niet meer geknipt en geplakt te worden, waardoor de kans dat fouten in het kopiëren en plakken van budgetgegevens vanuit Qlikview ontstaat, wordt afgedekt.

Door controle technische functiescheiding toe te passen op de medewerker die de gegevens kopieert en plakt en op de medewerker die de gegevens controleert, is de kans het kleinst dat de verkeerde gegevens gekopieerd en geplakt worden.

18. Gegevens nieuwe investering dubbel invoeren

Bij binnenkomst van nieuwe inventaris dient deze in het inkoopboek van Exact Globe en in het bestand van Excel (een lijst met alle inventaris) ingevoerd te worden. Dit is een dubbele handeling, welke de kans op fouten verhoogd.

Beheersingsmaatregelen

Binnen softwarepakketten bestaan activamodules, waarin de investeringen en afschrijvingen bijgehouden worden. Wanneer deze module in gebruik wordt genomen, hoeft de investering niet twee keer ingevoerd te worden (Excel en in het inkoopboek van het softwarepakket). Door middel van een uitdraai in het boekhoudpakket wordt direct inzichtelijk welke investeringen, wanneer zijn aangeschaft en hoeveel op de investeringen is afgeschreven.

19. Overzicht activa in Excel in meerdere bestanden op verschillende manieren bijgehouden

Voor de fusie tussen de Eindhovense school en SintLucas Bortel werd de inventaris door meerdere personen bijgehouden en ook op verschillende manieren. De verschillende bestanden zijn bij elkaar gevoegd, zodat het één bestand is geworden. Echter is dit bestand incompleet, waardoor geen inzicht verkregen kan worden op de aanwezige inventaris. Er staan investeringen op die al een gehele tijd geleden (enkele jaren) afgeschreven zijn en die niet meer aanwezig zijn binnen de school. Ook worden de afschrijvingen berekend in Excel met behulp van formules en door gebruik te maken van het knippen en plakken van gegevens.

Beheersingsmaatregelen

De mogelijkheid binnen AFAS Financieel is om investeringen in een activamodule te boeken. Hierdoor wordt direct inzichtelijk welke investeringen definitief zijn afgeschreven. De afschrijvingen worden door het systeem automatisch berekend, nadat de aanschafdatum de afschrijvingspercentages, de restwaarde en het aantal afschrijvingstermijnen is ingevoerd. Echter zal de oude lijst eerst up-to-date gemaakt moeten worden, zodat alleen de investeringen die nog niet helemaal afgeschreven zijn en SintLucas nog in het bezit heeft, in de activamodule komen te staan.

20. Handmatig invoeren gegevens

Bij het invoeren van gegevens is het mogelijk dat een typefout wordt gemaakt. Een typefout binnen de afdeling financiën kan ervoor zorgen dat fouten ontstaan in de boekhouding. Hierbij valt te denken aan: verkeerde prijs, verkeerde leverancier, verkeerde bankrekeningnummer in het boekhoudpakket, verkeerde budgethouder bij het verkeerde budget, een typefout in het budgetbedrag of een onjuist budgetpercentage.

Beheersingsmaatregelen

De afdeling financiën maakt gebruik van meerdere softwaresystemen en bestanden, waardoor dezelfde gegevens op meerdere plekken ingevoerd worden. Door softwaresystemen aan elkaar te koppelen hoeven minder handelingen handmatig ingevoerd te worden. Daardoor is de kans op fouten kleiner. Dit geldt bijvoorbeeld voor het bestand wat de afdeling financiën aangeleverd krijgt van het projectbureau. Deze wordt eerst ingevoerd in Excel om daarna ingevoerd te worden in het boekhoudpakket. Nadat de verkoopboeking is aangemaakt, dient deze in Excel bij de verkoopfacturen gezet te worden. De verkoopfacturen zouden rechtstreeks uit het verkoopboek gehaald kunnen worden, zodat minder handelingen uitgevoerd worden en de kans op fouten verminderd. Voor het budgetproces kan een standaard format opgesteld worden, zodat de budgetgegevens maar in één bestand ingevuld hoeven te worden en wordt de kans op onjuiste budgetten kleiner.

21. Geen autorisatie in Exact Globe

SintLucas maakt gebruik van Exact Globe, waarin geen autorisatie in het softwarepakket aanwezig is. Hierdoor is een verhoogde kans op fraude, omdat medewerkers die Exact Globe tot hun beschikking hebben in alle modules bewust of onbewust gegevens kunnen aanpassen.

Beheersingsmaatregelen

Door autorisatie toe te passen op modules die de medewerkers daadwerkelijk nodig hebben (dit is medewerker specifiek) en de rest van de modules af te schermen is het risico op bewuste of onbewuste fouten in het softwarepakket minimaal.

22. In het verkeerde bestand werken

Afdeling financiën maakt gebruik van verschillende bestanden in Excel. Het risico is dat in het verkeerde bestand wordt gewerkt, waardoor de gegevens onjuist of onvolledig kunnen zijn. De kans bestaat dat in een verkeerde versie van een bestand gewerkt kan worden.

Beheersingsmaatregelen

Om het risico dat ontstaat doordat meerdere versies aanwezig zijn te beperken of zelfs te voorkomen is het verstandig om de nieuwste versie niet bij de oudere versies te bewaren. Voor oudere versies kan een aparte map aangemaakt worden. Verder is het belangrijk dat de omschrijving van het bestand duidelijk is, zodat gezien kan worden in welk bestand gewerkt moet worden.

23. Storing in het systeem of met het netwerk

Het kan voorkomen dat het netwerk bij SintLucas plat komt te liggen, waardoor de financiële afdeling te kampen krijgt met risico's. Veel gegevens worden verstuurd via internet. Dit betreft het e-mailverkeer, printstukken (printer is aangesloten via draadloos netwerk), telefoon (bellen via internet), maar ook Proquero en na implementatie ook AFAS online. De inkoop-, en verkoopfacturen kunnen op moment van storing in het netwerk niet ingevoerd worden en de financiële administratie kan na implementatie in AFAS online niet bijgewerkt worden. Ook de verzending van de verkoopfacturen naar de betreffende debiteuren kan niet plaatsvinden.

Beheersingsmaatregelen

Als een storing zich voordoet binnen de school, kunnen veel processen stil komen te liggen. Door een bedrijf in te huren die gespecialiseerd is in het oplossen van storingen, wordt het probleem sneller opgelost en het risico kleiner.

Autosave is een functie (Word maakt er ook gebruik van) die automatisch documenten opslaat. Op het moment dat de computer uitvalt, gaan geen gegevens verloren. Door deze functie toe te passen op de softwarepakketten raken geen gegevens verloren.

Een maatregel om ervoor te zorgen dat zo min mogelijk gegevens bij een storing verloren gaan is het regelmatig back-uppen van gegevens. Bijvoorbeeld iedere avond een back-up van alle gegevens maken.

24. Onjuist invoeren van stamgegevens

Wanneer SintLucas een bestelling plaatst bij een nieuwe crediteur of wanneer het een nieuwe debiteur betreft, worden deze ingevoerd in Exact Globe en gecontroleerd door dezelfde medewerker. Hierdoor kunnen de stamgegevens bewust of onbewust verkeerd ingevoerd worden, waardoor fouten ontstaan en de informatie minder betrouwbaar is.

Beheersingsmaatregelen

Door controle technische functiescheiding toe te passen op de medewerker die de gegevens invoert en op de medewerker die de gegevens controleert. Wordt het risico op onjuiste stamgegevens in het systeem verkleind.

25. Gestoord worden tijdens invoer gegevens

Afdeling financiën voert verschillende taken uit. Een risico is dat de medewerkers gestoord worden door bijvoorbeeld de telefoon of doordat mensen met vragen binnenlopen. Op dat moment wordt de medewerker gestoord in de werkzaamheden en kunnen gegevens verkeerd of zelfs niet ingevoerd worden. Dit zorgt voor onjuiste of onvolledige informatie.

Beheersingsmaatregelen

Door controle technische functiescheiding toe te passen op de medewerker die de factuur inboekt en de medewerker die de facturen controleert is de kans op fouten in het systeem minimaal.

Het kan voorkomen dat niet duidelijk is of de inkoopfactuur wel of niet ingevoerd is in het inkoopboek. Door een boekstuknummer op de ingeboekte inkoopfactuur te zetten en een stempel of een paraaf met de boekdatum erbij, wordt het risico kleiner. Wanneer de geboekte inkoopfacturen een boekstuknummer op de factuur hebben staan, wordt in één oogopslag duidelijk dat de inkoopfactuur met een boekstuknummer erop in het inkoopboek is geboekt.

Bijlage 37 : Interview ROC Gilde Roermond (15 april 2014)

Els Saes (hoofd personeel-, salarisadministratie en financiële administratie)

Op het ROC Gilde Roermond heeft de overstap van Exact naar AFAS plaatsgevonden op 1 januari 2014. Dat proces is bij het Gilde niet helemaal vlekkeloos verlopen. Als advies geven zij dan ook om een AFAS consultant op financieel gebied en een AFAS expert (Renny Jenkins, HLB Van Daal & Partners N.V.) in te schakelen om een goede inrichting van AFAS te realiseren. Alle medewerkers bij het Gilde in Roermond die gebruik maken van AFAS hebben een basiscursus over AFAS gehad.

Zij zijn begonnen met de beginbalans (eindbalans Exact 2013) in te voeren in AFAS en de gegevens van twee jaar vanuit Exact naar AFAS te importeren. De gegevens uit Exact zijn allereerst opgeschoond, dus dubbele debiteuren, dubbele crediteuren en grootboekrekeningen zijn eruit gehaald.

Samen met de expert hebben zij gekozen om de inrichting op twee assen te laten geschieden, namelijk op kostenplaatsen en op kostendragers.

In Exact hadden zij de activamodule in gebruik. Momenteel is de activamodule in AFAS nog niet in gebruik genomen en worden de investeringen en afschrijvingen handmatig geboekt. Het is wel de bedoeling dat zij binnenkort van de activamodule gebruik gaan maken.

Het advies wat het Gilde had gekregen van de AFAS expert is om zo weinig mogelijk gegevens te importeren en dus zoveel mogelijk handmatig in te voeren. Op die manier leren de medewerkers om te gaan met AFAS en hoe AFAS ingericht is. Veel gegevens die ingelezen worden komen elke keer terug, bijvoorbeeld de budgetten. Zij raden aan om de gegevens in AFAS te zetten en niet elke keer via een Excelbestand in te lezen.

Op dit moment zijn zij zeer tevreden met AFAS. AFAS is een pakket dat sneller en efficiënter in elkaar zit dan Exact.

Het Gilde maakt voor de rapportages gebruik van Inside, welke een koppeling heeft met AFAS. SintLucas maakt voor de rapportages gebruik van Qlikview, welke ook een koppeling heeft met AFAS en waar het Gilde ook zeer over te spreken is. Qlikview heeft namelijk 'apps' ontwikkeld om standaard rapportages te maken, maar ook om eigen rapportages te maken door gegevens aan te klikken.

Met de zoekfunctie van AFAS kan op een snelle en eenvoudige manier gegevens opgezocht worden. In de zoekfunctie kunnen kolommen toegevoegd worden, dat het zoeken naar de juiste gegevens makkelijker maakt. Ook kunnen gegevens naar Excel geïmporteerd worden, zodat in Excel gebruik gemaakt kan worden van zoekfuncties. Bijvoorbeeld door het debiteurenbestand naar Excel te importeren. Op het debiteurenbestand in Excel kunnen filters gezet worden, zodat dubbele debiteuren eruit gehaald kunnen worden.

Het Gilde maakt gebruik van de inkoopapplicatie: Bestdeal. Alle inkoopfacturen die binnenkomen worden in gescand en toegevoegd in het inkoopboek. En de verkoopfacturen worden gemaakt via de software van ProActive. Iedere nieuwe debiteur en iedere nieuwe crediteur worden toegevoegd aan het debiteuren- en crediteurenboek en krijgen een uniek debiteuren- en crediteurennummer. Bij SintLucas is het namelijk het geval dat bij "losse" betalingen niet altijd een crediteur aangemaakt wordt en deze in een apart bestand in Excel worden geboekt en komen niet in het inkoopboek te staan.

Het Gilde in Roermond maakt gebruik van Schoolkassa. Via Schoolkassa wordt de contante geldstroom weggehaald. Voorheen namen de leerlingen contant geld mee naar school om de betalingen te verrichten. Schoolkassa maakt het mogelijk dat de leerlingen kunnen inloggen in het systeem en de verplichte bedragen (bijvoorbeeld een werkboek, reader of excursie) via iDeal betalen. De bank wordt bij het Gilde ingelezen.

Bijlage 38 : Interview Cibap vakschool Zwolle (9 mei 2014)

Freddy Warnar (hoofd administratie)

Op het Cibap College heeft de overstap naar AFAS Financieel een aantal jaren geleden plaatsgevonden. Zij hebben hiervoor een AFAS Consultant ingehuurd die meegeholpen heeft om de administratie op een succesvolle manier te implementeren.

Zij zijn zeer tevreden over AFAS Financieel. Gegevens kunnen eenvoudig opgezocht worden en rapportages kunnen eenvoudig opgeroepen worden.

Het Cibap is begonnen met de debiteuren, crediteuren en activa op te schonen en te exporteren naar AFAS Financieel. Zij raden aan om meteen gebruik te gaan maken van de activamodule. Hier wordt veel tijdswinst op behaald. Het financiële pakket waar zij voorheen gebruik van maakte werd niet meer aangeboden, dus waren verplicht om een nieuw pakket aan te schaffen. De boekingen hebben zij niet meegenomen naar AFAS Financieel, omdat het te tijdrovend zou zijn om de gegevens op te schonen. Zij hebben de financiële gegevens geëxporteerd naar Excel en daarvan een back-up gemaakt, zodat de gegevens altijd geraadpleegd kunnen worden.

Het grootboekrekeningschema hebben zij opnieuw opgesteld aan de hand van de EFJ hoofdgroepen en subgroepen (speciaal opgesteld voor scholen).

De debiteuren, crediteuren en het nieuwe grootboekrekeningschema is via een aangeleverd Excelformat door AFAS geïmporteerd in AFAS Financieel.

Nadat besproken is hoe de implementatie naar AFAS plaats heeft gevonden, is meegekeken met een medewerker van de afdeling financiën. Zij heeft het inkoop-, verkoop-, bank- en inventarisproces laten zien.

Inkoopproces:

Inboeken factuur in het inkoopboek in AFAS Financieel.

Inscannen van de inkoopfactuur en in AFAS Inside koppelen.

Via AFAS Inside inkoopfactuur doorsturen naar budgethouder toe om te accorderen. Inkoopfactuur komt in AFAS Financieel bij geblokkeerde facturen totdat factuur goedgekeurd wordt. Bij goedkeuring wordt de inkoopfactuur gedeblokkeerd bij geblokkeerde facturen en wordt een betaalvoorstel aangemaakt. Bij akkoord door hoofd administratie kan de factuur betaald worden. De factuur kan afgeletterd worden in het bankboek.

Verkoopproces:

Opdracht binnenkrijgen om verkoopfactuur aan te maken. Via AFAS Logistiek de factuurgegevens invoeren en bij een nieuwe debiteur, deze toevoegen bij de debiteuren. De medewerker boekt de factuur op een code, waar boekingen achter hangen. Via een standaard lay-out kan de verkoopfactuur afgedrukt of opgeslagen worden en kan via mail naar de betreffende debiteur.

Aanmanen:

Via AFAS kan een lijst opgevraagd worden met de openstaande debiteuren. Doordat de betalingsvoorwaarden per debiteur toegevoegd worden, kan meteen gezien worden hoe lang de verkoopfactuur openstaat en of de factuur al betaald hoort te zijn.

Bankproces:

Inloggen op site van de bank. De bankafschriften downloaden als MT940 bestand en dit bestand in AFAS inlezen.

Als degene die betaald bij de betaling het nummer van de factuur erbij zet, wordt die betaling automatisch via de bank in AFAS Financieel afgeletterd. De regels die open blijven, dienen handmatig afgeletterd of geboekt te worden.

Per maand kan de administratie dichtgegooid worden zodat niet meer geboekt of veranderd kan worden.

Werkkostenregeling wordt 1x per jaar uitgewerkt. Alle posten worden dan in Excel gezet en het hoofd administratie kijkt per grootboekrekening of ze vrijgesteld zijn en geeft dit in het Excelbestand aan.