



Auditdienst Rijk  
*Ministerie van Financiën*

# Eindrapport Ministerieel Verrekenen

## Colofon

Titel	Eindrapport Ministerieel Verrekenen
Uitgebracht aan	Ministerie van Buitenlandse Zaken/Directeur FEZ
Datum	31-5-2022
Kenmerk	2022-0000159059

*Inlichtingen*  
**Auditdienst Rijk**  
070-342 7700

# Inhoud

•	<b>Aanleiding opdracht .....</b>	<b>4</b>
•	<b>Hoofdboodschap.....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Verminderen van werklust en fouten kan worden bereikt door minder handmatige activiteiten te verrichten .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Regelgeving die wordt gebruikt, maakt volgens geïnterviewden het proces niet onnodig complex of heeft geen negatieve invloed op de werklust.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2</b>	<b>Uit het verrekenlandschap blijkt dat ‘vullen blokstempel’ en ‘inboeken facturen’ verantwoordelijk zijn voor het merendeel van de werklust .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3</b>	<b>Handmatig verwerken is foutgevoelig, extra maatregelen leiden tot extra beheerslast .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4</b>	<b>Over de doelmatigheidsgrens van 1.000 euro heerst onduidelijkheid .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5</b>	<b>Door ‘inboeken facturen’ te verplaatsen naar de posten zouden over 2020 27.000 minder activiteiten zijn uitgevoerd.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Aanbevelingen en/of vervolgstappen.....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Verantwoording onderzoek .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>Werkzaamheden en afbakening .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2</b>	<b>Gehanteerde Standaard.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3</b>	<b>Verspreiding rapport .....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Ondertekening .....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Managementreactie.....</b>	<b>19</b>
•	<b>Bijlage 1: Activiteiten .....</b>	<b>20</b>
•	<b>Bijlage 2: ‘Kofaxen’ .....</b>	<b>21</b>
•	<b>Bijlage 3: Medewerkers die een bijdrage hebben geleverd.....</b>	<b>22</b>

## Aanleiding opdracht

Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) levert producten en diensten ter ondersteuning van medewerkers die voor de Nederlandse overheid in het buitenland werken, reizen en verblijven. Dit betreft onder meer producten en diensten op het gebied van voorlichting en voorbereiding van uitgezonden medewerkers, verhuizingen, vergoedingen, keuringen en vaccinaties, dienstreizen, diplomatieke paspoorten en visa, rechtspositie lokaal personeel, post- en goederenvervoer, huisvesting in het buitenland en crisismateriaal. Daarnaast betaalt BZ voor andere uitzendende instanties programmakosten.

Kosten voor producten en diensten die worden gemaakt voor uitgezonden medewerkers (attachés) van andere uitzendende instanties dan BZ (na nu afnemers) en programmakosten worden op verschillende wijzen doorberekend aan afnemers.

In 2019 werd er voor een kleine 40 miljoen euro, bestaande uit ongeveer 35.000 facturen aan apparaatskosten en 5.000 facturen aan programmakosten, door BZ doorberekend aan andere uitzendende instanties. Dit gebeurde aan meer dan 33 dienstonderdelen en 15 verschillende Rijksonderdelen<sup>1</sup>. Het afhandelen van deze hoeveelheid facturen wordt als tijdrovend en foutgevoelig ervaren.

BZ heeft sinds 2018 maatregelen in gang gezet om de werklust en het aantal fouten te verminderen. Deze maatregelen zijn: het bundelen van generieke apparaatskosten en het aanbrengen van een doelmatigheidsgrens bij correctieverzoeken.

BZ is echter niet tevreden met de behaalde resultaten tot nu toe en heeft om die reden de ADR gevraagd om aan te geven hoe de werklust voor BZ en het aantal fouten in de verrekenketen voor alle ketenpartners verder kunnen worden verminderd.

De doelstelling van het onderzoek is, aangeven hoe de werklust voor BZ en het aantal fouten in de verrekenketen voor alle deelnemende departementen kunnen worden verminderd.

De centrale vraag in het onderzoek is: hoe kan de verrekenketen worden vereenvoudigd en het aantal fouten in de verrekenketen worden gereduceerd teneinde de werklust voor BZ te verminderen zonder dat er werklust verschuift naar de ketenpartners?

---

<sup>1</sup> Memo: Voortgang administratieve lastenverlichting internationale functie, ref. Min-BuZa.2018.1712-29

## Hoofdboodschap

De werknemers van afnemers die voor het onderzoek zijn geïnterviewd, vinden dat het proces zoals dat op posten en door hen in Den Haag wordt uitgevoerd betrekkelijk eenvoudig is en zijn over het algemeen tevreden met de huidige gang van zaken. Er is geen behoefte om rijksbrede regelgeving te verduidelijken ook zijn zij van mening dat de regelgeving het verrekenproces niet overbodig complex maakt. Wel zegt een aantal van hen dat de sectie 'instructies' op de samenwerkingsruimte van BZ vervuild en niet actueel is, waardoor dit instrument aan doeltreffendheid inboet.

Over 2020 zijn voor het verrekenen ongeveer 56.000 handmatige activiteiten uitgevoerd. Twee activiteiten, te weten 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' (voor een beschrijving van de activiteiten zie bijlage 1) nemen bij benadering 95%  $((27.000 + 27.000)/56.000)$  van de werklust voor hun rekening. Het handmatig verwerken van gegevens is behalve tijdrovend ook foutgevoelig.

De werklust kan worden verminderd door op de post de activiteit 'vullen blokstempel' te combineren met de activiteit 'inboeken facturen'. Beide activiteiten werden in 2020 om en nabij 27.000 keer uitgevoerd, door één activiteit niet meer uit te voeren scheelt dat 27.000 activiteiten. Zowel 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' zijn voor een belangrijk deel handmatig en door een van deze activiteiten te schrappen, zal naast de werklust ook het aantal fouten afnemen.

Een door medewerkers van BZ genoemde maatregel om de werklust te verminderen, namelijk budgetoverheveling leidt over de aantallen voor 2020 tot een winst van ongeveer 2.000 activiteiten ('verzenden verzamelfacturen' maal 1.000 en 'verrichten correctieboekingen' maal 1.000). Deze winst is bescheiden ten opzichte van de winst die kan worden gehaald door op de post de activiteit 'invoeren facturen' te beleggen. Aangezien geïnterviewde medewerkers van de afnemers budgetoverheveling overwegend geen oplossing vinden, lijkt deze maatregel geen reële optie.

De officiële status van de maatregel 'het aanbrengen van een doelmatigheidsgrens van 1.000 euro bij correctieverzoeken' is onbekend. Wij hebben geen formeel besluit aangetroffen waardoor deze maatregel van kracht is geworden. Het gevolg is dat deze maatregel soms wel en soms niet wordt gevolgd.

Bovenstaande leidt tot de volgende hoofdboodschap:

**Afnemers zien geen redenen om de regelgeving voor het verrekenproces te vereenvoudigen. Wij zijn van mening dat een significante vermindering van werklust en fouten kan worden bereikt, door op de posten de activiteiten 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' te combineren. Bij de keus voor een nieuw bedrijfsvoeringssysteem kan BZ deze optie meenemen. Niet alleen wordt hierdoor de werklust verminderd maar is de verwachting dat ook het aantal fouten wordt verminderd. Op termijn kan worden nagedacht over het overstappen naar elektronisch-factureren.**

# 1 Verminderen van werklast en fouten kan worden bereikt door minder handmatige activiteiten te verrichten

Om aan te kunnen geven hoe de werklast voor BZ en het aantal fouten in de verrekenketen voor alle deelnemende departementen kunnen worden verminderd, zijn de volgende deelvragen beantwoord:

1. Welke wet- en regelgeving is van toepassing op verrekenen binnen de overheid?
2. Hoe ziet het verrekenlandschap door BZ eruit?
3. Welke fouten komen binnen het verrekenproces het meest voor en wat zijn de oorzaken van deze fouten?
4. Wat is al in gang gezet aan verbetermaatregelen?
5. Wat zijn aanvullende mogelijkheden voor vermindering van de werklast voor BZ binnen het verrekenproces?

## 1.1 Regelgeving die wordt gebruikt, maakt volgens geïnterviewden het proces niet onnodig complex of heeft geen negatieve invloed op de werklast

In deze paragraaf wordt deelvraag 1 *'Welke wet- en regelgeving is van toepassing op verrekenen binnen de overheid?'* beantwoord. Deze deelvraag is vooral beantwoord door interviews met medewerkers van afnemers.

Het merendeel van de geïnterviewden geeft aan dat de volgende regelgeving bij het verrekenen wordt gebruikt:

1. HGIS-nota
2. Attachénotitie
3. De Aanvullende CAO Rijk Uitzendingen (ACRU)
4. Voorschrift Actieve Representatie (VAR).
5. Diverse rijksbrede regels voor financieel beheer.

Incidenteel wordt nog het Voorzieningenstelsel Uitzendingen Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VUBZK) gebruikt ondanks dat deze per 01-01-2020 is vervallen. Twee geïnterviewden van twee verschillende afnemers gaven aan een eigen richtlijn te gebruiken om attachés te informeren en instrueren over hoe het verrekenproces op een post werkt.

Op de vraag of afnemers behoefte hebben aan verduidelijking van rijksbrede regelgeving om zo lokaal het inzicht in, de communicatie over en de besturing van het verrekenproces te vergroten, was het antwoord over het algemeen ontkennend. De reden dat er weinig tot geen behoefte was aan verduidelijking van rijksbrede regelgeving is dat geïnterviewden van mening zijn dat het proces zoals dat op posten en bij afnemers wordt uitgevoerd betrekkelijk eenvoudig is.

Ook gaven geïnterviewden aan dat gebruikte regelgeving het verrekenproces niet onnodig complex maakt of een negatieve invloed heeft op de werklast. Ook hier werd als reden gegeven dat het proces betrekkelijk eenvoudig is waardoor slechts beperkt een beroep hoeft te worden gedaan op regelgeving.

De afnemers zijn over het algemeen tevreden met de huidige gang van zaken.

Geïnterviewden zijn van mening dat de samenwerkingsruimte van BZ een praktisch instrument kan zijn om actuele regelgeving voor het verrekenen op één plek voor de hele keten ter beschikking te stellen. Echter, verschillende keren werd gezegd dat de sectie 'instructies' op de samenwerkingsruimte vervuild en niet actueel is, waardoor dit instrument aan doeltreffendheid inboet.

Ten aanzien van de door BZ geïmplementeerde verbetermaatregel 'aanbrengen van een doelmatigheidsgrens van 1.000 euro bij correctieverzoeken' waren er kritische opmerkingen en commentaren. Op deze opmerkingen en commentaren komen wij terug in paragraaf 1.4 waar de al in gang gezette verbetermaatregelen worden besproken.

### **Samenvattend**

De wet- en regelgeving die wordt gebruikt, maakt volgens geïnterviewden het proces niet onnodig complex en heeft geen negatieve invloed op de werklust. Het gevolg is dat er geen behoefte bestaat aan verduidelijking van rijksbrede regelgeving, ook maakt de rijksbrede regelgeving het proces niet onnodig complex of heeft deze regelgeving een negatieve invloed op de werklust.

## **1.2 Uit het verrekenlandschap blijkt dat 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' verantwoordelijk zijn voor het merendeel van de werklust**

Om deelvraag 2 'Hoe ziet het verrekenlandschap door BZ eruit?' te beantwoorden, zijn aantallen activiteiten die per organisatie(onderdeel) voor het verrekenproces worden uitgevoerd in beeld gebracht. Hiervoor is gekozen omdat inzicht in deze activiteiten van pas komt bij het beantwoorden van deelvraag 5 'Wat zijn aanvullende mogelijkheden voor vermindering van de werklust voor BZ binnen het verrekenproces?'

Bij het beantwoorden van deze deelvraag zijn 6 activiteiten en 3 locaties onderscheiden. De locaties en activiteiten die op deze locaties worden uitgevoerd zijn:

1. Posten; Vullen blokstempel.
2. Den Haag; Inboeken facturen.
3. Den Haag; Verzenden verzamelfacturen.
4. Afnemers; Controleren verzamelfacturen.
5. Den Haag; Verrichten correctieboekingen.
6. Den Haag; Uitvoeren interne controle.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de activiteiten wordt verwezen naar bijlage 1. Zoals uit de bijlage blijkt, bestaan de activiteiten uit meerdere deelactiviteiten of handelingen. De activiteiten worden voornamelijk handmatig uitgevoerd. De onderscheiden activiteiten zijn wat betreft werklust niet gelijkwaardig. Om hier beter inzicht in te krijgen zou een werklustonderzoek moeten worden uitgevoerd. Ondanks dat de activiteiten niet gelijkwaardig zijn, zijn wij van mening dat het onderscheid in activiteiten een redelijk beeld geeft van de werklust per organisatieonderdeel.

Omdat BZ geen directe invloed kan uitoefenen op de activiteit 'controleren verzamelfacturen' die afnemers in Nederland uitvoeren, zijn aantallen voor deze activiteit niet bepaald. Uit interviews met medewerkers van afnemers, komt naar voren dat men over het algemeen de werklust voor de activiteit 'controleren verzamelfacturen' als acceptabel ervaart.

De aantallen per activiteit die worden gebruikt, hebben betrekking op het jaar 2020 en zijn afkomstig uit systeembestanden die BZ ter beschikking heeft gesteld. Omdat de aantallen jaarlijks veranderen en deze in 2020 door COVID lager zijn dan in reguliere jaren en omdat verhoudingen tussen de aantallen belangrijker zijn voor inzicht in de werklust zijn de hieronder vermelde aantallen bij benadering.

Als uitgangspunt is genomen dat een aantal grootheden binnen het verrekenlandschap niet kunnen worden aangepast, dit zijn: het aantal posten, het aantal afnemers, het aantal facturen en het aantal in SAP te boeken facturen. Deze grootheden zijn hieronder **blauw**, **vet** en *cursief* weergegeven (zie tabel).

Activiteiten		Aantal maal dat activiteit wordt uitgevoerd	Uitvoerende organisatie(onderdeel)
1	Vullen blokstempel	27.000 <sup>2</sup> (separate facturen)	<b>170</b> (posten)
2	<b><i>Inboeken facturen</i></b>	<b>27.000</b> (separate facturen)	BZ
3	Verzenden verzamelfacturen	1.000 (verzamelfacturen)	BZ
4	Controleren verzamelfacturen	Niet bepaald	<b>12</b> afnemers (36 loketten <sup>3</sup> )
5	Verrichten correctieboekingen	1.000 (correctieboekingen)	BZ
6	Uitvoeren interne controle	65 (posten)	BZ
Totaal aantal activiteiten over 2020		56.065	

Verrekenlandschap

### Samenvattend

Uit het 'verrekenlandschap' blijkt dat over 2020 voor het verrekenen om en nabij 56.000 handmatige activiteiten zijn uitgevoerd. Twee activiteiten, te weten 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' nemen met ongeveer 95% (54.000/56.000) het leeuwendeel van de werklust voor hun rekening.

### 1.3 Handmatig verwerken is foutgevoelig, extra maatregelen leiden tot extra beheerslast

In deze paragraaf wordt deelvraag 3: "Welke fouten komen binnen het verrekenproces het meest voor en wat zijn de oorzaken van deze fouten?" beantwoord. Het antwoord is gebaseerd op interviews met medewerkers die facturen verwerken, met afnemers (andere uitzendende organisaties) en degenen die correctieboekingen verwerken.

Fouten worden gemaakt op de posten waar de activiteit 'blokstempels vullen' niet juist of volledig gebeurt en in Den Haag bij de activiteit 'inboeken facturen' wanneer informatie onjuist wordt overgenomen of ingevoerd. Voorbeelden van fouten zijn (niet limitatief):

- Typefouten bij het invoeren van gegevens (voorbeelden: 'o', ',' of een 'l' in plaats van een '0', '.' of een '1').
- Bedragen krijgen een '0' te weinig of te veel.
- Typefouten bij het overnemen van blokstempels in SAP.
- De boeker interpreteert gegevens verkeerd en neemt aan dat er een fout op de stempel staat en past gegevens zelf aan.

<sup>2</sup> Apparaat: 19.500. Programma/beleid: 7.500

<sup>3</sup> Loket is een afdeling/dienstonderdeel van een afnemer die facturen voor verrekenen ontvangt.



- De boeker accepteert onvolledig ingevulde blokstempels en vult, indien mogelijk, gegevens zelf aan.

Fouten die worden gemaakt zijn voor een belangrijk deel het gevolg van het handmatig verwerken van gegevens. Handmatig verwerken van facturen is niet alleen tijdrovend, maar ook nog eens foutgevoelig. Het is nu eenmaal mensenwerk en lees- of typefoutjes zijn snel gemaakt.

De Digitale Overheid schrijft op haar website<sup>4</sup> dat een voordeel van het elektronisch verwerken is, *"geen fouten door handmatige verwerking"*. SZW heeft in 2019 een risicoanalyse op de betaalprocessen laten uitvoeren<sup>5</sup>. In het rapport hierover wordt geconcludeerd dat *"handmatige aanpassingen [...] foutgevoelig zijn."* De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants schrijft over handmatig verwerken<sup>6</sup>: *"handmatige elementen [...] zijn mogelijk minder geschikt in de volgende gevallen [...] grote aantallen of terugkerende transacties"*. Voor het ministerieel verrekenen gaat het om grote aantallen terugkerende transacties. Voor 2020 betrof het 27.000 facturen, dit betekende dat op de posten 27.000 keer de activiteit 'blokstempels vullen' en in Den Haag 27.000 keer de activiteit 'inboeken facturen' moesten worden uitgevoerd.

Het aantal correctieboekingen over de laatste jaren bedraagt iets minder dan 4% per jaar (zie tabel).

Jaar	Percentage correctieboekingen
2019	3,5%
2020	3,7%
2021	3,0%

Geïnterviewden van afnemers zeggen dat naar hun beleving het aantal fouten in verzamelacties recentelijk (over 2021) is afgenomen.

Om het foutpercentage te kunnen verlagen, moet de toets op juistheid van te verwerken gegevens op de posten en in Den Haag worden verbeterd. Een nadelig effect hiervan is dat de beheerslast toeneemt.

Een andere oplossing is deels ingevulde blokstempels per individuele attaché digitaal ter beschikking te stellen. In het laatste geval dienen afnemers vooraf per individuele attaché relevante gegevens in de digitale blokstempel in te (laten) vullen. Wanneer een attaché een uitgave doet op een post dan kan zijn of haar blokstempel worden uitgeprint en dienen alleen nog lokale gegevens te worden ingevoerd. Deze oplossing is echter geen panacee, de kans op fouten neemt weliswaar af maar verdwijnt niet omdat gegevens nog steeds handmatig moeten worden toegevoegd.

Aanvullende maatregelen leiden tot extra beheerslast, de toename van de beheerslast weegt volgens ons niet op tegen de winst die met deze extra werkzaamheden kan worden gerealiseerd. Het aantal correctieverzoeken voor 2020 bedroeg ongeveer 1.000 (zie paragraaf 1.2). Wanneer een deel van de fouten wordt voorkomen, is de winst dat ten hoogste 1.000 minder activiteiten (verrichten correctieboekingen) moeten worden uitgevoerd. Aangezien niet alle fouten voorkomen kunnen worden, zal de werkelijke winst minder dan 1.000 activiteiten zijn.

<sup>4</sup> Digitale Overheid ([bron](#))

<sup>5</sup> SZW1901 Risicoanalyse betaalprocessen SZW. ([bron](#) (directe download))

<sup>6</sup> HRA 2017. 315 Risico's op een afwijking van materieel belang identificeren en inschatten door inzicht te verwerven in de entiteit en haar omgeving. NBA. ([bron](#) (directe download))

De werkdruk bij FSO wordt als groot ervaren. Het gevolg hiervan is dat de focus op het voorkomen en corrigeren van fouten minder is geworden, waardoor de kans op fouten toeneemt.

### **Samenvatting**

Handmatig verwerken van gegevens is behalve tijdrovend ook foutgevoelig. In 2020 zijn om en nabij 56.000 activiteiten in het verrekenproces voor een belangrijk deel handmatig verricht. Maatregelen om het aantal fouten te verminderen zijn mogelijk. De meest makkelijke oplossing is deels ingevulde blokstempels per attaché digitaal ter beschikking te stellen. Echter de vraag is gerechtvaardigd of de winst van de oplossingen opweegt tegen de extra werklast die deze met zich meebrengen.

## **1.4 Over de doelmatigheidsgrens van 1.000 euro heerst onduidelijkheid**

In deze paragraaf wordt deelvraag 4 *'Wat is al in gang gezet aan verbetermaatregelen?'* beantwoord. Het antwoord is gebaseerd op een documentenstudie en interviews met medewerkers van FSO, 3W, HDPO en afnemers.

In 2018 heeft BZ twee maatregelen in gang gezet om de werklast en het aantal fouten te verminderen. Deze maatregelen zijn: 'het bundelen van generieke apparaatskosten' en 'het aanbrengen van een doelmatigheidsgrens van 1.000 euro bij correctieverzoeken'.

Over de maatregel 'het bundelen van generieke apparaatskosten' zijn geïnterviewden zonder uitzondering positief. Hoewel een aantal afnemers van mening is dat het aantal categorieën nog minder kan.

Voor de maatregel 'het aanbrengen van een doelmatigheidsgrens van 1.000 euro bij correctieverzoeken' (na nu doelmatigheidsgrens) is dit anders. Zoals in paragraaf 1.1 staat, waren verschillende geïnterviewden kritisch over deze maatregel.

Een probleem dat werd genoemd, is dat de officiële status van de doelmatigheidsgrens onbekend is. Hoewel een afnemer zegt dat het Ministerie van Financiën de doelmatigheidsgrens heeft goedgekeurd, kon deze uitspraak niet worden ondersteund met bewijslast. Een andere afnemer zei over de doelmatigheidsgrens dat geen van de afnemers akkoord is gegaan met deze maatregel en dat er geen formeel besluit bekend is dat de doelmatigheidsgrens van kracht is.

Een afnemer zei dat deze afnemer zich 'probeert' te houden aan de doelmatigheidsgrens tenzij het gaat om fouten met een repeterend karakter. De afnemer zei echter ook dat andere afnemers wel correctieverzoeken onder de doelmatigheidsgrens indienen en omdat deze afnemer niet *"het braafste jongetje van de klas"* wil zijn, neigde deze afnemer ertoe om in de toekomst ook correctieverzoeken onder de doelmatigheidsgrens in te dienen.

Weer een andere afnemer zei dat het niet inschieten van correctieverzoeken onder de doelmatigheidsgrens ten koste gaat van het *"lerend vermogen van de keten"*, waardoor gelijksoortige fouten blijven worden gemaakt.

Medewerkers van BZ zeiden dat zowel BZ als afnemers zich niet altijd houden aan de doelmatigheidsgrens. Correctieverzoeken onder de doelmatigheidsgrens worden ingediend en een deel hiervan wordt door BZ ingewilligd. Toen de werking van de doelmatigheidsgrens ter sprake kwam, had één van de medewerkers BZ het over *"gedoogbeleid"*.

Wanneer afnemers correctieverzoeken inschieten onder de doelmatigheidsgrens gebeurt het dat BZ soms wel, soms niet of laat deze verzoeken afhandelt. Dit leidt tot onzekerheid en in enkele gevallen tot onvrede bij de afnemers.

Door een uitspraak van een medewerker van BZ "[m]et directeur FEZ is besloten om procedures aan te passen om alleen correctieverzoeken boven de 1.000 euro te doen" lijkt het erop dat BZ eenzijdig tot de doelmatigheidsgrens heeft besloten. Wij hebben de doelmatigheidsgrens alleen terug kunnen vinden in stukken van BZ en in stukken van BZ aan het IOFEZ (bijvoorbeeld: Min-BuZa.2019.4246-27), maar wij hebben niet vast kunnen stellen wat de officiële status is van deze maatregel.

### **Samenvatting**

De maatregel 'het bundelen van generieke apparaatskosten' is als positief ervaren. Verschillende afnemers zijn wel van mening dat kan worden volstaan met minder categorieën. De officiële status van de maatregel 'het aanbrengen van een doelmatigheidsgrens van 1.000 euro bij correctieverzoeken' is onduidelijk. Verschillende afnemers houden zich aan de doelmatigheidsgrens terwijl anderen dit niet doen. Ook BZ gaat wisselend om met de doelmatigheidsgrens wat tot onvrede bij een aantal afnemers leidt.

## **1.5 Door 'inboeken facturen' te verplaatsen naar de posten zouden over 2020 27.000 minder activiteiten zijn uitgevoerd.**

Om deelvraag 5: 'Wat zijn aanvullende mogelijkheden voor vermindering van de werklust voor BZ binnen het verrekenproces?' te beantwoorden, wordt gebruik gemaakt van de aantallen uit het verrekenlandschap zoals dat bij deelvraag 2 (paragraaf 1.2) is bepaald.

Op basis van het landschap zijn er mogelijkheden om het proces te vereenvoudigen en de foutenlast te verminderen zonder dat de werklust aanzienlijk verminderd. Daarnaast zijn er mogelijkheden om de werklust te verminderen. Eerst worden mogelijkheden om het proces te vereenvoudigen gegeven, daarna volgen mogelijkheden om de foutenlast te verminderen en ten slotte volgen mogelijkheden om de werklust te verminderen.

Mogelijkheden om het proces te vereenvoudigen zonder dat de werklust afneemt:

1. Binnen BZ het aantal spelers verder verminderen.  
Dit kan door alle verrekenactiviteiten bijvoorbeeld bij FSO onder te brengen. Het voordeel is dat er voor zowel afnemers als posten één aanspreekpunt is en dat deskundigheid ten aanzien van verrekenen is geconcentreerd bij (in dit voorbeeld) FSO. Uit gesprekken met medewerkers van 3W, HDPO en FSO is gebleken dat men positief staat tegenover deze verandering.
2. Eén loket per afnemer.  
Het aantal loketten terug brengen van 36 naar 12. Gebleken is dat facturen naar de juiste afnemer maar naar een onjuist loket zijn gestuurd. Wanneer dit gebeurt zijn er twee mogelijkheden. Het loket retourneert de factuur naar BZ voor een correctieboeking of het loket zorgt intern dat het probleem wordt opgelost. Een voordeel van één loket is dat afnemers eerder bereid lijken problemen intern op te lossen. Een ander voordeel is dat er voor BZ per afnemer één aanspreekpunt is ten aanzien van het verrekenproces.

Mogelijkheden om de foutenlast te verminderen:

1. Een module verrekenen opnemen tijdens de attachétraining.  
Geopperd werd, om in de voorbereiding op de uitzending een module verrekenen op te nemen en de focus te leggen op nauwkeurigheid van het verwerken van betalingsgegevens.

2. Een vast aanspreekpunt in Den Haag voor vragen over verrekenen.  
Het doel hiervan is dat posten bij vragen en problemen weten met wie zij contact op kunnen nemen.
3. Retourneer onjuist of onvolledig ingevulde blokstempels.  
In Den Haag worden soms onjuiste of onvolledig ingevulde blokstempels gecorrigeerd of aangevuld. Retourneer deze zodat het lerend vermogen op de posten wordt vergroot.
4. Het aantal generieke apparaatskosten verder verminderen.  
De maatregel 'het bundelen van generieke apparaatskosten' is positief ontvangen. Verschillende afnemers stelden voor om het aantal apparaatskosten verder te verminderen.

Mogelijkheden om de werklast te verminderen:

1. Budgetoverheveling naar BZ.  
Het aantal afnemers wordt 0. Wanneer er geen afnemers zijn, worden er geen verzamelfacturen verstuurd en geen correctieverzoeken ingediend. Voor 2020 zou de winst om en nabij 2.000 activiteiten bedragen (1.000 verzamelfacturen verzenden en 1.000 controleboekingen uitvoeren).

In het algemeen vinden geïnterviewden van de afnemers budgetoverheveling geen wenselijke oplossing, slechts één van hen gaf aan dat budgetoverheveling het proces zou vereenvoudigen. Belangrijkste redenen zijn dat afnemers bang zijn om sturingsmogelijkheden te verliezen bij datgene wat er op de post gebeurt en dat ze geen mogelijkheid meer hebben om lopende het jaar budgetten te heralloceren. Ook kennen enkele afnemers een baten-lastenstelsel waarbij uitgaven en ontvangsten worden toegerekend aan het tijdvak waarin het verbruik van goederen en diensten plaatsvindt en baten ontstaan. Daarnaast heeft bijvoorbeeld de Immigratie- en Naturalisatiedienst een verantwoordingsplicht in het kader van Europese subsidies waar bij budgetoverheveling geen invulling meer aan kan worden gegeven. Dit kan eventueel worden opgelost door maandelijks overzicht van uitgaven ter beschikking te stellen.

2. Een vast tarief voor apparaatskosten.  
Bij deze optie worden apparaatskosten niet meer verrekend, afnemers betalen een vast tarief per FTE. Dit tarief is per FTE, regio en tijdspanne. De winst die wordt gehaald is dat 700<sup>7</sup> correctieboekingen minder hoeven te worden uitgevoerd. Afnemers zijn hiertegen omdat attachés niet voor een vaststaande periode worden uitgezonden en de situatie lopende de uitzending kan veranderen waardoor de tarieven achterlopen op de werkelijke situatie ter plaatse. Ook werd genoemd dat in een aantal gevallen de afnemers moeite hebben met de tarieven die BZ gebruikt. Dit is voor HDPO een reden om per 2021 terug te keren naar het oude systeem en stapt over van tarieven voor lokale medewerkers naar werkelijke kosten.
3. De activiteit 'inboeken facturen' wordt op de posten gedaan en niet meer in Den Haag.  
Een mogelijkheid om de werklast in het verrekenproces voor BZ te verminderen, is om posten facturen direct in SAP te laten boeken, in plaats van de blokstempel te laten vullen. Gegevens die op de blokstempel moeten worden ingevuld, worden direct ingevoerd. Vervolgens worden ondersteunende documenten ingescand en toegevoegd aan het dossier. Hierdoor vervalt de activiteit 'inboeken facturen' in Den Haag. Dus in plaats

---

<sup>7</sup> Het uitgangspunt is dat de fouten evenredig zijn verdeeld over apparaat en beleid. Voor 2020 was de verhouding apparaat/beleid 7 (19.500) staat tot 3 (7.500). Voor 1.000 correctieboekingen betekent dit 700 correctieboekingen minder.

van 27.000 facturen tweemaal handmatig te verwerken worden deze 27.000 facturen eenmaal handmatig verwerkt. Voor 2020 zou de winst om en nabij 27.000 activiteiten<sup>8</sup> zijn geweest.

Om het inboeken op de posten te kunnen doen, kan een webapplicatie worden gebouwd waar na inloggen bepaalde gegevens automatisch zijn ingevuld<sup>9</sup>. Buiten het feit dat de werklast in Den Haag afneemt, zijn bijkomende voordelen:

- a. De automatisch ingevulde gegevens zijn juist.
- b. Degene die op de post de gegevens invult, is bekend met de lokale situatie en signaleert fouten eerder.
- c. Bij vragen kan direct contact worden opgenomen met degene die de prestatieverklaring heeft opgesteld.
- d. Doordat gegevens in plaats van twee keer (invullen blokstempel en inboeken), slechts een keer worden verwerkt (inboeken), neemt het aantal handmatige fouten af.

Nadelen van deze oplossing zijn:

- a. Aanpassingen aan informatiesystemen zijn nodig.
  - b. Er wordt meer deskundigheid van medewerkers op de posten geëist.
  - c. De oplossing correspondeert niet met het uitgangspunt in de opdrachtbevestiging dat door wijzigingen om de werklast te verminderen geen werklast mag verschuiven naar ketenpartners, in dit geval de posten.
4. Een mogelijkheid die niet uit het verrekenlandschap naar voren komt, is elektronisch-factureren. *"Een e-factuur is een elektronisch bestand dat per computer wordt aangeleverd. Een e-factuur wordt automatisch verwerkt. [...] E-facturen worden vaak rechtsreeks gestuurd vanuit administratie- of boekhoudsoftware. [...] Alle onderdelen van de Rijksoverheid kunnen e-facturen ontvangen en de meeste van de overige overheden ook"*<sup>10</sup>. E-facturen worden aangeleverd door de ondernemer waarna op de post akkoord wordt gegeven.

Elektronisch-factureren leidt tot besparingen. Bernard Wientjes (Nota Bene<sup>11</sup>, p.28): *"Alleen al voor e-factureren schatten we de besparing in de Europese Unie op meer dan 200 miljard euro."* Fred van Blommestein en Peter Potgieser (Nota Bene, p. 31): *"Een eerste voordeel [van e-factureren] is het uitsparen van het met de hand overbrengen van gegevens van systemen naar papier en andersom."*

Volgens de Digitale Overheid<sup>12</sup> zijn de voordelen:

- a. Gemakkelijker: de verwerking verloopt automatisch
- b. Sneller: diverse processtappen kunnen worden overgeslagen
- c. Nauwkeuriger: geen fouten door handmatige verwerking
- d. Goedkoper: geen print- en portokosten
- e. Duurzamer: minder papierverbruik en een lagere CO2-uitstoot

Elektronisch-factureren kan nog niet worden toegepast in landen die qua ontwikkeling nog niet over vereiste technologieën beschikken en niet voor

---

<sup>8</sup> Nogmaals willen wij vermelden dat activiteiten wat betreft werklast niet gelijkwaardig zijn. Om hier beter inzicht in te krijgen zou een werklastonderzoek moeten worden uitgevoerd.

<sup>9</sup> Bijvoorbeeld: Wanneer men bij bol.com of Amazon inlogt dan zijn: NAW-gegevens, geboortedag, betalingswijzen, etc. bekend, het maakt niet uit vanuit welk land je inlogt. Iets dergelijks is in deze situatie ook mogelijk.

<sup>10</sup> Logius. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. *E-factureren: hoe werkt het?* ([bron](#))

<sup>11</sup> Nota Bene. *De adoptie van elektronisch factureren*. Forum Standaardisatie. Eerste uitgave in een reeks van publicaties van Forum Standaardisatie over interoperabiliteit en standaardisatie binnen de e-overheid. ([bron](#) (directe download))

<sup>12</sup> [Digitale Overheid](#)

alle facturen (bijv. eenmalige kleine projecten). Echter voor Europa zijn al wel afspraken gemaakt over elektronisch factureren. Deze afspraken liggen vast in de Europese richtlijn over elektronische facturering bij overheidsopdrachten<sup>13</sup>. Vanaf eind 2018 moeten alle overheidsinstanties elektronisch-facturen kunnen ontvangen en verzenden. De verwachting is dat elektronisch-factureren nu al in veel technologisch beter ontwikkelde landen mogelijk is en op termijn wereldwijd.

Uit de systeembestanden die BZ ter beschikking heeft gesteld, blijkt dat ongeveer 75% van de facturen afkomstig is uit landen die technologisch verder ontwikkeld zijn. Wanneer die facturen elektronisch kunnen worden afgehandeld leidt dat in Den Haag tot 18.000 minder activiteiten.

### **Samenvattend**

Hoewel de mogelijkheid *'de activiteit 'inboeken facturen' wordt door de posten gedaan en niet meer in Den Haag'* ingaat tegen het uitgangspunt dat door wijzigingen om de werklust te verminderen er geen werklust mag verschuiven naar ketenpartners, is deze optie voor ons op korte termijn de oplossing om de werklust significant te verminderen. Het handmatig invullen van de blokstempels en inboeken van facturen en onderliggende documenten is ongeveer 95% (54.000/56.000) van de werklust. Andere oplossingen leiden slechts tot geringe vermindering van de werklust. De door BZ-medewerkers veel genoemde oplossing *'budgetoverheveling'* leidt tot een werklustvermindering van pakweg 5% (2.000/56.000), dit gevoegd bij het feit dat geïnterviewden van afnemers weinig enthousiasme voor deze oplossing kunnen opbrengen, lijkt dit geen gewenst alternatief. Het verminderen van fouten leidt op basis van gegevens uit 2020 tot minder dan 1.000 activiteiten.

Op de langere termijn lijkt elektronisch-factureren de oplossing. De verwachting is wel dat altijd een deel van facturen handmatig moet worden afgehandeld.

---

<sup>13</sup> Richtlijn 2014/55/EU van het Europees parlement en de raad. Van 16 april 2014. Inzake elektronische facturering bij overheidsopdrachten. ([bron](#))

## 2 Aanbevelingen en/of vervolgstappen

In deze paragraaf noemen wij twee aanbevelingen om de werklast en de foutenlast in het verrekenproces te verminderen. Daarnaast geven wij aan dat het veelgenoemde 'budgetoverheveling' in onze ogen geen zinvolle oplossing is.

Verminderen werklast door:

### 1. Op de posten de activiteiten 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' te combineren.

Nu worden gegevens twee keer verwerkt, op de post worden gegevens op de blokstempel ingevuld, waarna deze gegevens in SAP worden ingevoerd. De werklast kan worden verminderd door op de post de activiteit 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' te combineren, het gevolg is dat de gegevens slechts een keer worden verwerkt.

Op de post dienen gegevens die op het blokstempel worden ingevuld, direct in het systeem te worden ingevuld, waarna facturen en andere relevante documenten gedigitaliseerd worden (digitaliseren gebeurt nu al, het zogenaamde 'Kofaxen', zie bijlage 2) en aan het systeem worden toegevoegd. Wanneer deze activiteiten op de post gebeuren, hoeft de activiteit 'inboeken facturen' niet meer in Den Haag te worden uitgevoerd. De eindverantwoordelijkheid<sup>14</sup> voor het juist invoeren van deze gegevens komt te liggen bij de attaché. De uitvoeringsverantwoordelijkheid kan bij de attaché of bij een andere medewerker op de post worden belegd. BZ stelt het betalingssysteem ter beschikking en is verantwoordelijk voor het betalen van (ingevoerde) facturen. Buiten dat de werklast voor BZ vermindert, is een voordeel dat de verantwoordelijkheid voor het afhandelen van facturen, buiten het betaalbaar stellen, volledig bij de afnemer komt te liggen en dat bij vragen of fouten de afnemer direct de attaché dient aan te spreken, zonder dat BZ hierbij wordt betrokken.

Bij het combineren van beide activiteiten op de post kan men eraan denken dat<sup>15</sup>:

- De uitvoeringsverantwoordelijke de prestatieverklaring in het systeem verwerkt nadat de factuur op juistheid is gecontroleerd, is vastgesteld dat is geleverd en is vastgesteld dat een verplichting met de leverancier is aangegaan.
- De attaché als eindverantwoordelijke de elektronische prestatieverklaring accordeert<sup>16</sup>.
- De operationeel manager de factuur registreert nadat is vastgesteld dat de attaché de prestatieverklaring heeft geaccordeerd en is vastgesteld dat alle brondocumenten aanwezig zijn.

Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat BZ besloten heeft een nieuw bedrijfsvoeringssysteem te gaan implementeren. Bij de keus voor een bedrijfsvoeringssysteem kan BZ deze optie meenemen.

---

<sup>14</sup> De uitvoeringsverantwoordelijke voert daadwerkelijk de taak (taken) uit. De eindverantwoordelijke keurt het resultaat goed en geeft het resultaat vrij voor verder gebruik.

<sup>15</sup> In principe kunnen de rollen van uitvoerings- en eindverantwoordelijke worden gecombineerd. Vanwege rechtmatigheidseisen kunnen deze rollen en de rol van toetsers (in dit voorbeeld de operationeel manager) niet worden gecombineerd.

<sup>16</sup> Het accorderen van de prestatieverklaring door de daartoe bevoegde persoon (in dit voorbeeld de attaché) moet achteraf op basis van administratieve vastleggingen kunnen worden vastgesteld.

## 2. **Op termijn elektronisch-factureren in te voeren.**

Door ondernemers facturen en bijbehorende documenten per elektronisch bestand, elektronische-factuur genaamd, vanuit hun administratie- of boekhoudsoftware aan te laten leveren en deze elektronische-factuur na akkoord door de attaché in het betalingssysteem op te nemen en betaalbaar te stellen, vervallen de activiteiten 'vullen blokstempel' en 'inboeken facturen' voor een belangrijk deel van de facturen. De eindverantwoordelijke blijft de attaché terwijl een deel van de uitvoeringsverantwoordelijkheid ligt bij de leverancier en op de post. Een probleem is dat elektronisch-factureren nog niet overal kan worden toegepast. Echter de verwachting is dat in de toekomst, zeker in de technologisch verder ontwikkelde landen, deze mogelijkheid van toepassing wordt. Voor Europa zijn afspraken gemaakt over elektronisch factureren, deze afspraken liggen vast in de Europese richtlijn over elektronische facturering bij overheidsopdrachten. Vanaf eind 2018 moeten alle overheidsinstanties elektronische facturen kunnen ontvangen en verzenden.

### **Budgetoverheveling leidt niet tot aanzienlijke werklastvermindering.**

Om de werklast te verminderen is tijdens gesprekken met medewerkers van BZ een aantal maal budgetoverheveling genoemd als oplossing. In 2020 zijn ongeveer 56.000 duizend activiteiten verricht in het kader van het verrekenen. Het merendeel van deze activiteiten moet ook bij budgetoverheveling blijven worden uitgevoerd, denk hierbij aan de activiteiten als 'blokstempel vullen' en 'inboeken facturen'. Beide activiteiten worden samen zo'n 54.000 keer uitgevoerd. Dus de grootst mogelijke winst die kan worden gehaald met enkel budgetoverheveling bedraagt 2.000 activiteiten ('verzenden verzamelfacturen' en 'verrichten correctieboeking'). Dit levert zo'n 5% werklastvermindering op. Gezien de weerstand die tegen deze maatregel bestaat bij medewerkers van afnemers en de bescheiden winst die de maatregel oplevert, wordt budgetoverheveling afgeraden.

Door budgetoverheveling neemt de werklast bij BZ toe omdat jaarlijks moet worden nagegaan of afnemers voldoende budget overhevelen. De afnemers willen weten of er niet te veel budget is overgedragen, terwijl BZ wil weten of er niet te weinig is overgedragen. Wij hebben geen inzicht in de werklast die dit met zich meebrengt.



## 3 Verantwoording onderzoek

### 3.1 Werkzaamheden en afbakening

Het veldwerk dat is uitgevoerd, bedraagt een documentenstudie en interviews met medewerkers van BZ en afnemers. Alle interviewverslagen zijn afgestemd met geïnterviewden. De bevindingen uit de documentenstudie en interviews zijn opgenomen in een data-analysematrix.

Het object van onderzoek is het proces van verrekenen door BZ van kosten die zijn gemaakt voor uitgezonden medewerkers van andere ministeries en organisatie buiten BZ, en kosten die op andere wijze worden gemaakt ten behoeve van deze afnemers inclusief programmagelden. Het onderzoek richt zich op de vermindering van de werklast binnen BZ bij de afdelingen 3W, FSO en HDPO. Daarnaast is het onderzoek gericht op de vermindering van fouten bij het verrekenen binnen de gehele keten<sup>2</sup>. Het onderzoek richt zich niet op interne processen van andere uitzendende instanties (afnemers).

BZ wil komen tot het meest eenvoudige proces waarmee de hoger gelegen doelstellingen van de verschillende ministeries op het gebied van sturing en managementinformatie nog voldoende worden gediend zonder dat de risico's voor het financieel beheer van BZ toenemen. Tevens dient de (perceptie van) inefficiëntie zoveel mogelijk te worden weggenomen.

Uitgangspunt is dat de zeggenschap over de attachés en de kosten die deze maken, dezelfde blijft. Tevens dient er geen verschuiving van de werklast binnen BZ of naar de afnemers plaats te vinden.

Voor de opdracht is het Audit Charter Auditdienst Rijk van 1 mei 2019 van toepassing.

### 3.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd volgens de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

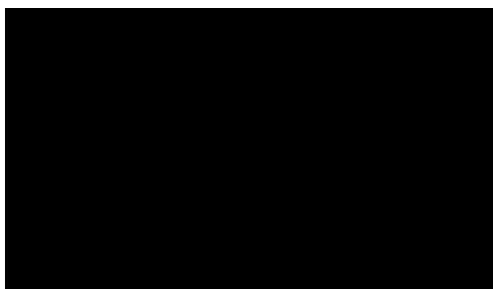
### 3.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, directeur FEZ, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

## 4 Ondertekening

Den Haag,



Auditor  
Auditdienst Rijk

## 5 Managementreactie



Ministerie van Buitenlandse Zaken

Ministerie van Financiën  
t.a.v. [redacted]  
Accountdirecteur Buitenlandse Zaken  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Rijnstraat 8  
2515 XP Den Haag  
Postbus 20061  
2500 EB Den Haag  
Nederland  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Contactpersoon [redacted]

Datum 9 mei 2022  
Betreft Managementreactie onderzoeksrapport Ministerieel  
Verrekenen

Onze referentie  
MinBuZa 03052022

Geachte [redacted]

Dank voor uw rapport in het kader van de vraaggestuurde opdracht naar het proces van ministerieel verrekenen van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ).

Het rapport geeft een indruk hoe de afnemende vakdepartementen (afnemers) van het ministerieel verrekenen en collega's van BZ in dit proces staan. Het is goed om te weten dat de afnemers in het algemeen tevreden zijn over het verrekenproces. De bevinding over de maatregel van BZ om facturen onder de €1.000 niet meer te corrigeren, is helder. Het is goed om te weten dat deze maatregel niet bij iedereen bekend is en derhalve in de praktijk niet altijd is uitgevoerd. We zullen op dit onderdeel actie ondernemen.

Verder geeft u in het rapport een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen zijn geënt op de berekening van de aantallen activiteiten in het proces. De activiteiten zijn niet verder naar handelingen of uren uitgewerkt. Hierdoor is het moeilijk om de daadwerkelijke werklast te berekenen en een goede overweging te maken tussen de alternatieve voorstellen. Bovendien is er geen rekening gehouden met mandatering van de diverse functies binnen BZ en de departementen in het ministerieel verrekenproces. De aanbevelingen zoals beschreven in het conceptrapport kunnen we derhalve helaas niet uitvoeren.

BZ zal de aanbeveling om over te gaan tot e-factureren meenemen en de ontwikkelingen met betrekking tot e-factureren volgen. BZ zal bezien of e-factureren in de toekomst tot vereenvoudiging van het ministerieel verrekenproces kan leiden.

Met vriendelijke groet,  
[redacted]

## Bijlage 1: Activiteiten

1. Vullen blokstempel.  
De attaché plaatst een prestatieverklaring op de factuur, nadat de attaché:
  - \* De factuur op juistheid heeft gecontroleerd.
  - \* Heeft vastgesteld dat een verplichting met de leverancier is aangegaan.
  - \* Heeft vastgesteld dat is geleverd.
  - \* Boekingsinstructies op de factuur heeft vermeld.  
De operationeel manager:
  - \* Verzamelt alle facturen voor FSO.
  - \* Voert een toets uit.
  - \* Verstuurt de facturen en brondocumenten naar FSO.
2. Den Haag, Inboeken facturen.  
FSO stelt per factuur vast:
  - \* Of een prestatieverklaring aanwezig is.
  - \* Of benodigde brondocumentatie aanwezig is.FSO zorgt voor:
  - \* Registratie van de factuur en blokstempel in SAP, inclusief aanvullende gegevens.
3. Den Haag; Verzenden verzamelfacturen.  
FSO maakt maandelijks per afnemer een verzamelfactuur. Deze verzamelfactuur bestaat uit meerdere factuurregels (facturen). FSO biedt de verzamelfactuur inclusief de specificatie van het totaalbedrag (factuurregels in Excelbestand) aan afnemers aan.
4. Afnemers; Controleren verzamelfacturen.  
Omdat BZ op deze activiteit niet direct invloed uit kan oefenen, is het aantal maal dat deze activiteit wordt uitgevoerd niet bepaald.
5. Den Haag; Verrichten correctieboekingen.  
Foutieve boekingen worden via een correctieverzoek ingediend via de externe samenwerkingsruimte 'Ministerieel verrekenen' door het vakdepartement
6. Den Haag; Uitvoeren interne controle.  
Er worden 65 posten gecontroleerd.  
De afnemers steunen op deze controlewerkzaamheden.

## Bijlage 2: 'Kofaxen'

Kofax is een leverancier van optical character recognition (OCR) oplossingen, oftewel van scan en capture oplossingen, waarmee informatie op gescande documenten, zoals facturen, wordt omgezet naar databestanden ([bron](#)).

Voor het 'Kofaxen' worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Posten scannen de facturen en gebruiken een module/plug-in in Adobe voor de blokstempel en A-verklaring (autorisatieverklaring of prestatieverklaring)
- Nadat de stempel is ingevuld en de Pdf voorzien is van de A-verklaring (blauwe stempel van degene die mag tekenen) wordt deze via het aanmaken van een SSP geüpload.  
SSP is het self service portal waarmee BZ werkt, dit is een ticketing systeem waarmee facturen gestuurd kunnen worden.
- Een Pdf kan overigens ook een samengevoegd bestand zijn van meerdere Pdf's die op bovengenoemde wijze zijn aangemaakt, als dat het geval is dient er een scheidingspagina tussen de afzonderlijke betaalverzoeken te zitten.
- De Pdf wordt vervolgens door een 'Kofaxer' vanuit de SSP naar Kofax gekopieerd
- Daar vindt een OCR-scan plaats en worden velden ingevuld en komt het betaalverzoek in SAP terecht voor verdere verwerking door een boeker. Door de OCR-scan worden gegevens zoals leverancier, factuurnummer, factuurbedrag etc. ingelezen. Vervolgens worden deze gegevens overgezet naar het financieel systeem SAP.  
OCR is optical character recognition of optische schriftherkenning.

## Bijlage 3: Medewerkers die een bijdrage hebben geleverd

### Intake

- 3W/CI middenmanager
- FEZ/directeur

### Oprichtbevestiging

- Gedelegeerd opdrachtgever

### Vragenlijsten

- 3W/CI Middenmanager
- 3W Plv. Dir
- FSO Departement: Coördinator Debiteurenbeheer
- FSO Posten: Team IV – Ministerieel verrekenen
- HDPO Adviseur bedrijfsvoering
- FEZ BZ Clusterhoofd – Plv. Hoofd FEZ/KT

### Interviews

#### BZ

- FEZ BZ Senior Beheeradviseur
- FSO-DEP-BV
- FSO-POS-BV-4
- HDPO-SC-FF
- 3W-CI
- 3W-CI

#### Afnemers

- MINDEF: Projectofficier en budgethouder HGIS en Medewerker bedrijfsvoering
- MINJENV: Controller/financieel adviseur
- MINEZK: Adviseur bedrijfsvoering
- MINFIN: Medewerker consignatiekas en administratie en met Adviseur kaderstelling/begrotingszaken
- IND: Adviseur bedrijfsvoering en Manager diensten en baten-lastenagentschappen
- RVO: Afdelingsmanager, 2x medewerker FEM, senior-adviseur en controller.

---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
(070) 342 77 00