

# Betaalgedrag en elektronisch factureren

**Na verbetering van de betalingsmoraal tot ten minste 90 procent van de facturen binnen dertig dagen geldt sinds 16 maart 2013 voor de overheid en daarmee ook voor Defensie de wettelijke verplichting om alle facturen binnen dertig dagen te betalen. De uitdaging voor Defensie om hieraan te voldoen valt samen met ontwikkelingen rond de integratie van materieellogistieke en financiële processen in SAP M&F, de implementatie van Digi-inkoop, de ambities van de rijksoverheid ten aanzien van elektronisch factureren en de start van het Financieel Administratie en Beheerkantoor (FABK) per 3 juni 2013.**

Mr. drs. H.J.M. Saltzmann\*

**V**olgens goed (handels)gebruik hoort tegenover een prestatie een contante vergoeding te staan ('boter bij de vis'). Voorbeelden van dit economisch uitgangspunt zijn onder meer loon voor verrichte arbeid, aanschafprijzen voor geleverde goederen en diensten, en rente voor ingelegd dan wel uitgeleend spaargeld. Bovendien moeten er continue geldstromen zijn tussen de diverse economische sectoren.<sup>1</sup> Een onbalans tussen inkomsten en uitgaven kan voor gezinnen tot betalingsachterstanden leiden, meest voorkomend bij de belastingdienst, nutsbedrijven, woningcorporaties en ziektekostenverzekeraars. Op grote schaal kunnen wanbetalingen de liquiditeitspositie, het concurrentievermogen en de levensvatbaarheid van bedrijven aantasten.<sup>2</sup> Hoewel de begroting van veel andere departe-

menten aanzienlijk groter is, speelt Defensie door het aantal facturen en de financiële omvang hierin een belangrijke rol. Defensie is, volgens de vorige minister Hans Hillen, 'niet de economische motor van Nederland, maar probeert binnen de eigen begroting maximaal te doen wat zij kan'. Bovendien blijft Defensie ook na de jongste inkrimping één van de grootste werkgevers van Nederland.

## Onderzoek betaalgedrag tot 2000

Het betaalgedrag van de rijksoverheid is in het verleden meermalen onderzocht en de uitkomst hiervan was dat de stiptheid van betalingen te wensen overliet. De minister van Financiën stuurde op 20 maart 1984 de 'circulaire betalingsgedrag' aan alle ministers en staatssecretarissen, met het dringende verzoek te zorgen voor tijdige nakoming van betalingsverplichtingen. De Centrale Accountantsdienst kreeg begin 1985 opdracht de naleving hiervan te onderzoeken.<sup>3</sup> Als betalingsnorm werd de termijn van dertig dagen aangehouden. Uit dit onderzoek bleek echter dat alle departementen gezamenlijk de betaaltermijn met gemiddeld vijftien dagen

\* De auteur is jurist, bedrijfskundige en bedrijfs econoom en werkt bij de Defensie Materieel Organisatie. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

1 In een economische kringloop worden gezinnen, bedrijven, banken, overheid en buitenland als afzonderlijke sectoren onderscheiden.

2 Volgens de *European Payment Index (EPI)* nam in Europa het bedrag aan oninbare vorderingen de laatste jaren toe van circa 250 miljard euro in 2007 tot circa 350 miljard euro in 2012.

3 Handelingen II, aanhangsel nr. 507 (21 februari 1985).

overschreden. De minister van Financiën concludeerde dan ook dat niet werd voldaan aan het uitgangspunt van zijn circulaire: het tijdig nakomen van de betalingsverplichtingen voor een ordelijk kasbeheer.<sup>4</sup>

Het ministerie van Financiën voerde begin 1998 een rijksbrede beleidsevaluatie naar het betalingsverkeer en kasbeheer uit onder de naam 'Met het oog op morgen'. In deze evaluatie was ook aandacht voor de stiptheid van betalingen. Financiën drong er bij de ministeries op aan om ten aanzien van het betalen een nette, betrouwbare partner te zijn. De Rekenkamer onderzocht in de periode oktober 1998 tot en met januari 2000 het betalingsbeheer bij drie ministeries.<sup>5</sup> Hoewel niet representatief voor de hele rijks-overheid, waren de onderzoeksresultaten in combinatie met de hiervoor genoemde rijksbrede beleidsevaluatie wel indicatief voor de niet bij het onderzoek betrokken ministeries. Opnieuw bleek dat betalingen doorgaans te laat plaatsvonden.<sup>6</sup>

### Ten minste 90 procent binnen dertig dagen

De overheid (en dus ook Defensie) heeft een voorbeeldfunctie en moet zich aan de overeengekomen betalingstermijn houden. Gebleken is echter dat de overheid dit niet altijd waar heeft kunnen maken. In zijn toespraak tijdens het jaarcongres van werkgeversorganisatie MKB-Nederland op 10 november 2008 verklaarde toenmalig minister-president Jan Peter Balkenende dan ook dat de overheid sneller haar rekeningen aan ondernemers moest betalen en daarom zijn collega's in het kabinet voor te zullen houden de betalingsafspraken na te komen.<sup>7</sup>

In maart 2009 is de betalingstermijn voor de rijksoverheid in de rijksinkoopvoorwaarden (ARVODI en ARIV) teruggebracht van 45 tot 30 dagen. In de media, Kamervragen en in relatie tot de kredietcrisis is het betaalgedrag van de overheid diverse malen ter discussie gesteld. In 2009 is een rijksbreed onderzoek uitgevoerd naar het betaalgedrag van de ministeries. De samenvattende bevinding was dat rijksbreed

gemiddeld 75 procent van de facturen tijdig werd betaald. De minister van Economische Zaken verwachtte, dat wanneer in 2010 het rijksbrede onderzoek zou worden herhaald, 90 procent van de facturen op tijd zou worden betaald.<sup>8</sup> In het spoeddebat dat daarop volgde zei de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties te streven naar honderd procent binnen dertig dagen. 'Er kunnen altijd redenen zijn waarom een betaling te laat plaatsvindt. De feitelijke realisatie komt dan ergens tussen de 90 en 100 procent uit'.

De overheid – en ook Defensie – heeft een voorbeeldfunctie en moet zich aan de betalingstermijn houden

### Interdepartementale vergelijking

Het Interdepartementaal Overleg Departementale Auditdiensten (IODAD) heeft onderzoek gedaan naar het betaalgedrag bij de departementen. Doel van dit onderzoek was tot een uitspraak te komen over het feitelijke betaalgedrag rond facturen in de eerste vier maanden van 2009. Daarnaast bestond behoefte aan inzicht hoe het betaalproces is vormgegeven, welke oorzaken er zijn voor late betalingen en welke versnellingen in het betaalproces eventueel doorgevoerd kunnen worden. Dit onderzoek is over dezelfde periode in 2010 en 2011 herhaald. Bij het laatste onderzoek bleek dat het streefdoel van 90 procent tijdige betaling was bereikt, ook bij Defensie.<sup>9</sup> Er is dan ook besloten om niet langer een jaarlijkse audit uit te voeren en

4 Handelingen II, aanhangsel nr. 678 (2 mei 1986).

5 Rechtmatigheidsonderzoek 1999, Kamerstukken II, 27153, nr. 1-2 (17 mei 2000).

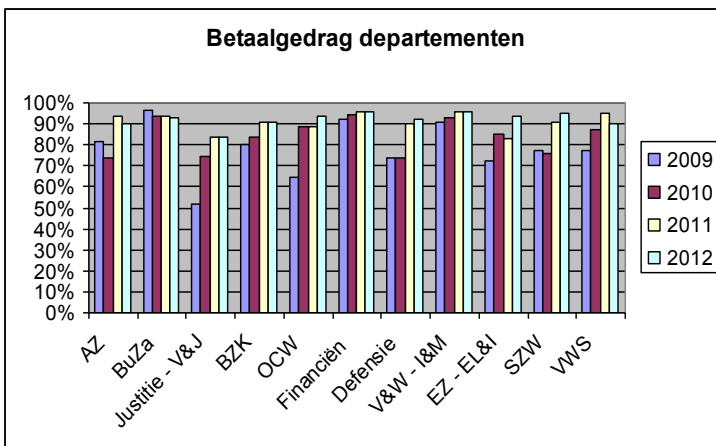
6 De Rekenkamer ziet een periode van dertig dagen vanaf het ontstaan van de betalingsverplichting tot aan de afschrijfdatum als een maatschappelijk aanvaarde en algemeen gangbare norm voor tijdige betaling, die aansluit bij de Algemene Rijksinkoopvoorwaarden.

7 Dezelfde minister-president had bij de herziening van de ARIV begin 2008 de betalingsstermijn juist verlengd van 30 naar 45 dagen, overeenkomstig de in de ARVODI in 2004 opgenomen betalingstermijn.

8 Kamerstukken II, 31490, nr. 32 (7 oktober 2009).

9 In 2011 is het rijksbrede onderzoek uitgevoerd door de Auditdienst Rijk, het onderzoek bij Defensie door de Auditdienst Defensie.

vanaf 2012 moeten de dienstonderdelen de gerealiseerde betaaltermijnen zelf bijhouden. Het onderzoek betrof facturen van derden (buiten de rijksdienst) voor geleverde goederen en diensten (transactie-uitgaven). Subsidies, uitkeringen, salarissen en andere personeelsgerelateerde uitgaven, zoals reisdeclaraties, vielen buiten het onderzoek. Defensie bleek in 2009 en 2010 een kwart van alle facturen te verwerken en gaat daarin – gevolgd door Financiën en Justitie – de overige departementen voor (zie figuur 1). Ook het daaraan gerelateerde financiële volume is bij Defensie met ruim 40 procent het grootst, gevolgd door Verkeer en Waterstaat met ruim 20 procent.



Aan de hand van de beide onderzoeksrapporten van de IODAD over 2009 en 2010 en de jaar-rapportage bedrijfsvoering Rijk 2012 is het betaalgedrag van alle departementen over een periode van vier jaar te vergelijken (zie figuur 1). Enkele departementen komen hieruit goed naar voren; Buitenlandse Zaken, Financiën en Infrastructuur en Milieu (voorheen V&W en VROM) betalen elk jaar meer dan 90 procent van de facturen op tijd. Defensie haalde in 2011

de norm ternauwernood. Veiligheid en Justitie (voorheen Justitie) is het enige departement dat nog steeds aan de norm moet voldoen.

## Implementatie Europese richtlijn

Het kabinet stelde zich eind 2011 vervolgens tot doel het behaalde resultaat van 90 procent tijdig betaalde facturen niet alleen te borgen, maar ook de overige tien procent binnen dertig dagen te betalen om te voldoen aan de Europese richtlijn late betalingen. De minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie achtte het niet alleen wenselijk dat de rijks-overheid de honderd procent haalt, maar ook dat de medeoverheden die norm gaan naleven. Medeoverheden zijn op dit punt autonoom en effectieve dwang kan alleen via een wet.<sup>10</sup> Het gaat hier om de implementatie van de Europese richtlijn inzake bestrijding van betalingsachterstand bij handelstransacties.<sup>11</sup> Het wetsvoorstel daarvoor is eind 2012 parlementair goedgekeurd en de wet is per 16 maart 2013 in werking getreden.<sup>12</sup> Met de inwerking-treding ontstaat een wettelijke verplichting voor overheidsinstanties om alle facturen binnen dertig dagen te betalen.

### Sancties bij late betalingen

Wat betreft de sanctie die voor overheden geldt als zij te laat betalen, had Nederland aanvankelijk bezwaren.<sup>13</sup> Later maakte Nederland zich echter sterk voor het voorstel van de Europese Commissie dat overheden die te laat betalen vijf procent boete moeten voldoen. Hierin bleek Nederland echter nagenoeg alleen te staan. In plaats daarvan is in de herziene richtlijn een vertragingsrente ter hoogte van de ECB herfinancieringsrente plus acht procent opslag opgenomen. Overheidsinstanties kunnen contractueel ook geen lagere vertragingsrente overeenkomen als vergoeding voor te late betaling. Daarnaast is voorzien in een standaardvergoeding van veertig euro voor invorderingskosten waarop de leverancier recht heeft bij te late betaling.<sup>14</sup> Dit is een duidelijke aanscherping van de beleidslijn van het ministerie van Financiën uit 2005 waarin het uitgangspunt van alle departementen is rekeningen zoveel mogelijk op tijd te betalen

10 Handelingen II, 2011-2012, nr. 19, item 7 (3 november 2011).

11 Richtlijn nr. 2011/7/EU van het Europees Parlement en de Raad van 16 februari 2011 betreffende bestrijding van betalingsachterstand bij handelstransacties (PbEU L 48/1).

12 Staatsblad 2012, 647 en 2013, 9.

13 Kamerstukken II, 22112, nr. 932 (29 september 2009).

14 Handelingen II, aanhangsel 718 (8 december 2010).

door het stroomlijnen van de factuur- en betaalprocessen. Als de contractueel vastgestelde betalingstermijn wordt overschreden, maakte elk departement zelf de afweging al dan niet de hieruit ontstane 'boeterente' te betalen.<sup>15</sup>

## Nieuwe standaard: e-facturering

Kort voor de totstandkoming van de EU-richtlijn late betalingen stelde de Europese Commissie voor een overstap naar e-facturering te bevorderen. De overstap binnen de EU zou leiden tot aanzienlijke economische voordelen: de overschakeling van papieren naar elektronische facturen zou in zes jaar tijd ongeveer 240 miljard euro aan besparingen opleveren.<sup>16</sup> De Commissie wil dat e-facturering tegen 2020 de meest gangbare factureringmethode in Europa wordt. Nederland kan zich vinden in de voorgestelde aanpak en stemt in met de voorgestelde acties. Net als de Commissie ondersteunt Nederland het belang van elektronisch factureren, zowel voor de overheid als voor het bedrijfsleven. Om deze reden heeft het kabinet het voor leveranciers mogelijk gemaakt om per 1 januari 2011 facturen elektronisch aan de rijksoverheid aan te leveren bij Digiport, een soort centrale elektronische brievenbus van de overheid.<sup>17</sup>

### Digi-inkoop (EBF)

Sinds maart 2007 maakt Defensie gebruik van elektronisch bestellen en factureren (EBF) voor afroepen op raamcontracten voor handelsgebruikelijke artikelen (HART). Het belangrijkste doel van het gebruik van EBF is om de voorraden binnen Defensie zo laag mogelijk te houden c.q. geheel bij de leverancier aan te houden. Daarnaast voorziet EBF in de behoefte om het bestel- en factureringsproces te digitaliseren en verder te optimaliseren. In 2008 zijn ook vier andere ministeries – Financiën, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Verkeer en Waterstaat – van elektronisch bestellen en factureren gebruik gaan maken. Het ministerie van BZK startte voor de hele rijksoverheid medio 2009 een aanbesteding voor EBF, met onder meer als doel leveranciers

sneller te betalen. De vijf genoemde ministeries die EBF al hadden ingevoerd schreven in juli 2009 een aparte aanbesteding uit om de huidige dienstverlening, die in 2009 contractueel afliep, voort te zetten tot het moment waarop de rijksbrede aanbesteding voor alle dertien ministeries en hun dienstonderdelen en agentschappen medio 2010 zou zijn afgerond.

Als opvolger van EBF is Digi-inkoop een rijksbrede ICT-toepassing die het inkoopproces ondersteunt van getekend contract tot aan een betaalbaar gestelde factuur. De (raam)-contracten met aangesloten leveranciers kunnen gemeenschappelijk door de overheidsdiensten worden gebruikt. Digi-inkoop maakt het inkoopproces efficiënter voor de rijksdienst en zijn leveranciers en er ontstaat meer inzicht in de inkoopuitgaven waardoor in de toekomst betere contracten kunnen worden afgesloten. Medewerkers kunnen gemakkelijker producten kopen bij de juiste leveranciers, tegen de afgesproken condities onder rechtmatige contracten. Digi-inkoop is tevens het belangrijkste instrument om de rijksdienst te helpen zijn doelstelling van tachtig procent e-factureren in 2014 te halen.<sup>18</sup> Inmiddels zijn de Belastingdienst en een aantal dienstonderdelen van BZK, VWS en Defensie aangesloten op de Electronic Purchase Voorziening (EPV) en de Berichtenverkeervoorziening (BVV).<sup>19</sup> Uiterlijk medio 2014 sluiten alle diensten van de rijksoverheid aan op Digi-inkoop.<sup>20</sup> De doelstelling is dat de facturenstroom vanaf 2017 volledig elektronisch zal zijn.

15 Rapport van bevindingen IODAD-onderzoek naar het betaalgedrag bij de departementen (1 september 2009).

16 Caggemini Consulting, *SEPA: potential benefits at stake. Researching the impact of SEPA on the payments market and its stakeholders* (2007). De invoering van de *Single Euro Payments Area* per 1 februari 2014 betekent dat – na de standaardisering van het chartaal betalingsverkeer door de invoering van de euro – ook het girale betalingsverkeer zal worden gestandaardiseerd.

17 Kamerstukken II, 22112, nr. 1130 (24 januari 2011).

18 Kamerstukken II, 26643, nr. 184 (16 juni 2011).

19 De EPV zorgt binnen het Rijk voor de geautomatiseerde ondersteuning van bestel- en factuurprocessen.

20 Gedacht moet worden aan ruim zeventig rijksdiensten, de zelfstandige bestuursorganen uitgezonderd. Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 2012, bijlage bij Kamerstukken II 31490, nr. 117 (13 mei 2013).



Sinds toenmalig minister-president Jan Peter Balkenende verklaarde dat de overheid sneller haar rekeningen aan ondernemers moest betalen hebben Defensie en andere ministeries belangrijke stappen gezet

### Het nieuwe factureren

Naast het programma EBF, onder verantwoordelijkheid van het ministerie van BZK, bestaat het project e-Factureren, onder verantwoordelijkheid van het ministerie van EZ. E-Factureren heeft als doel de handmatige verwerking van facturen daar waar mogelijk door gestructureerde berichtenuitwisseling te automatiseren. Technisch gezien gaat het in beide gevallen om dezelfde elektronische factuur. Daarom is in 2010 besloten de realisatie van de e-factuur te integreren binnen het programma EBF en bestuurlijk onder verantwoordelijkheid van het ministerie van BZK te brengen.<sup>21</sup>

Het voor 2010 gestelde doel om tien procent van het totaal aantal facturen aan de rijksoverheid elektronisch te ontvangen en te verwerken is in

2011 gehaald.<sup>22</sup> Door de inzet van de overheid als *launching customer* is in de markt een proces in gang gezet waarbij steeds meer bedrijven hun facturen elektronisch versturen. Het gebruik van Digipoort als centraal aanleverpunt voor elektronische facturen aan de overheid speelt een belangrijke rol in het bereiken van de doelstellingen. Het project e-Factureren is om twee redenen verlengd tot 2014: leveranciers kampten met de complexiteit van de koppeling met Digipoort, waardoor de businesscase alleen aantrekkelijk is voor de heel grote leveranciers van het Rijk, terwijl het de overheid meer tijd kost om de back office-processen af te stemmen op ontvangst en automatische verwerking van elektronische facturen.<sup>23</sup>

De doelstelling van tien procent elektronisch factureren kon Defensie halen door het consequent toepassen van EBF op handelsgebruikelijke artikelen, waarvan het ministerie in principe geen (de)centrale voorraad aanhoudt.<sup>24</sup> Voorwaarde voor het halen van de doelstelling van tachtig procent elektronisch factureren in 2014 is dat ook de in SAP<sup>25</sup> te beheren voorraad- en configuratieartikelen elektronisch worden besteld en gefactureerd.

### Wijziging betaalproces Defensie

Het betaalproces bij Defensie ondergaat diverse wijzigingen, die samenhangen met de integratie van de materieellogistieke en financiële (M&F) processen in SAP, de koppeling met EBF en verdere verbetering c.q. uitbreiding van Digi-inkoop, het gebruik van Digipoort en de oprichting van het Financieel Administratie en Beheerkantoor (FABK).

#### Digi-inkoop (EBF) in relatie tot SAP M&F

De integratie van de materieellogistieke en financiële (M&F) processen noopte tot het herontwerp van het proces 'Extern verwerven'. Voor de uitwerking formuleerden HDfC en DMO in 2010 enkele uitgangspunten, onder meer ten aanzien van de toepassing van EBF. Wat betreft voorraadartikelen loopt de bestelling uitsluitend via SAP, terwijl de bestelling van IAS-artikelen<sup>26</sup> via SAP, maar ook via EBF kan lopen. Omwille van de materiële verant-

21 Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 2010, bijlage bij Kamerstukken II, 32501, nr. 14 (12 mei 2011).

22 Om het elektronisch factureren te stimuleren is in opdracht van het ministerie van EZ het 'Handboek e-Factureren voor overheidsorganisaties' opgesteld.

23 Kamerstukken II, 33240 XIII, nr. 1 (16 mei 2012).

24 In aanvulling op het gestelde in SG aanwijzing nr. A/922 'Assortimentsmanagement' (15 november 2006) over het verplicht gebruik van raam- en afroepcontracten en maximaal gebruik van EBF gelden per 1 oktober 2010 vijf nadere richtlijnen, zie nota 'Nadere richtlijnen voor het gebruik van EBF' (BS2010016258, 12 mei 2010).

25 SAP: geïntegreerd informatie- en besturingssysteem voor het vastleggen van bedrijfsmatige processen.

26 Artikelen die voor de directe taakuitvoering van een organisatorische eenheid nodig zijn en waarvan is bepaald dat ze worden opgenomen in een zogenoemde inventarisatorisatiestaat (IAS).



woording in SAP resulteert dit laatste in een dubbele registratie. De samenhang tussen EBF en SAP, vanaf de behoeftestelling tot en met de ontvangst en betaling, is een aandachtspunt tijdens het ontwerp en de migratie van SAP M&F. Het toenemend gebruik van EBF leidt gefaseerd tot werklastermindering bij FABK vanwege onder meer de geautomatiseerde vastlegging van facturen en de vermindering van verificatiewerkzaamheden. De vastlegging van IAS-artikelen in SAP en EBF leidt tot werklasterverzwaring. Interfaces tussen de systemen voor bestelling en goederenontvangst dienen deze verzwaring op te vangen.<sup>27</sup> Het programma SPEER<sup>28</sup> is eind 2011 gestart met de implementatie van SAP M&F, waarbij een integrale werkwijze wordt gerealiseerd tussen de materieellogistieke en financiële processen.<sup>29</sup> HDIO heeft medio 2012 aan de plaatsvervangend Secretaris-Generaal voorgesteld op korte termijn Digi-inkoop te implementeren. Binnen de scope van SPEER is de realisatie van een interface tussen SAP en het facturatiegedeelte van Digi-inkoop voorzien. De in het najaar van 2012 geplande interface wordt momenteel ontwikkeld en zal de geautomatiseerde verwerking van elektronische facturen mogelijk maken.<sup>30</sup> HDFC heeft voor 2013 de behoefte aangegeven aan aanvullende functionaliteiten voor SAP M&F. Deze functionaliteiten zijn verdere optimalisering van het betaalproces en introductie van de *3-way match*, waarbij factuurbetaling geautomatiseerd plaatsvindt op basis van de eerder geregistreerde bestelling en goederenontvangst of *service entry*. De realisatie hiervan zal plaatsvinden binnen de opeenvolgende beheer-releases.<sup>31</sup> De tweede functionele release van *kernel 2* met daarin nieuwe functionaliteiten voor onder meer 'Extern verwerven' was in het tweede kwartaal van 2013 gepland.<sup>32</sup>

#### Financieel Administratie en Beheerkantoor

In de beleidsbrief van 8 april 2011 is aangekondigd dat het financieel beheer een impuls krijgt door zo snel mogelijk één Financieel Administratie- en Beheerkantoor op te richten voor het volledige proces van goedgekeurde financiële behoeftestelling tot en met betaling en voor het beheer daarvan. Defensieonderde-

len hebben geen administratieve functies meer in de gefaseerde begrotingsuitvoering in SAP. Kernbegrippen bij deze reorganisatie zijn centraliseren, standaardiseren en vereenvoudigen.<sup>33</sup> De voor 2014 geplande reorganisatie was naar voren gehaald, waarna de start van het FABK op basis van een risico-inschatting van 1 augustus 2012 naar 1 januari 2013 werd

## Wijzigingen in het betaalproces stellen Defensie op de proef

verschoven.<sup>34</sup> De risico's liggen onder meer bij de ICT-ondersteuning van de financiële processen en de synchronisatie van de start van het FABK met de (defensiebrede) reorganisatie.<sup>35</sup> Uiteindelijk is het FABK per 3 juni 2013 van start gegaan.

Al in 2004 was er een concentratie van financiële taken door de samenvoeging van 87 decentrale betaalorganisaties en de Defensie Fiscale & Douane-eenheid (DFDE) in het Centraal Betaalkantoor Defensie.<sup>36</sup> Na oprichting van dat CBD zijn drie reorganisaties

27 Nota 'Beleids- en IV-uitgangspunten noodzakelijk voor inrichting SAP M&F in het kader van het (her)ontwerp van het proces extern verwerven' (2010005547, 3 juni 2010).

28 SPEER: *Strategic Process & ERP Enabled Re-engineering*. ERP: *Enterprise Resource Planning*.

29 Nota 'Veranderingen op het gebied van Financiën en Control' (BS2012029897, 2 oktober 2012).

30 Zie 'Advies over aansluiten van Defensie op de rijksbrede dienst Digi-inkoop' (4 juli 2012), aangehaald in nota 'Veranderingen op het gebied van Financiën en Control' (BS2012029897, 2 oktober 2012).

31 SPEER weer Spits Update 6 (15 oktober 2012).

32 Voortgangsrapportage programma SPEER, Kamerstukken II, 31460, nr. 30 (20 november 2012).

33 Handelingen II, 2011-2012, nr. 30, item 9 (30 november 2011). De organieke sterkte is teruggebracht van 320 fte'n (FDC) naar 210 fte'n (FABK).

34 Kamerstukken II, 33240 X, nr. 2 (16 mei 2012).

35 Kamerstukken II, 33240 X, nr. 8 (12 juni 2012).

36 Het CBD nam alle aan het betaalproces (inclusief facturen en declaraties), ontvangstenproces en kas- en rekeningbeheer verbonden activiteiten en taken over en bestond in 2004 uit 485 fte'n. De aangiften voor BTW, invoerrechten en accijnzen voor Defensie werden binnen het CBD ondergebracht bij de Defensie Fiscale & Douane-eenheid (DFDE).

doorgevoerd. Het doel hiervan was een beperking van het aantal locaties, een nieuwe locatie om werkgelegenheid in Zuid-Limburg te bevorderen en het doorvoeren van procesverbeteringen.

Dit leidde tot de oprichting van het Financieel Dienstencentrum (FDC) per 11 september 2008. In het FABK zijn de betaaltaken van het FDC en de overige financiële registratie- en beheertaken van de defensieonderdelen ondergebracht. Bij de oprichting van het FABK is niet uitgegaan van dienstverlening aan andere departementen.<sup>37</sup>

De financieel-administratieve werkzaamheden voor Defensie, die bij het FDC plaatsvonden op zes servicepunten, zijn geconcentreerd in het FABK met twee vestigingen, het defensiecomplex Eyselshoven en de Kromhoutkazerne in Utrecht.<sup>38</sup> Op de Limburgse locatie worden twee hoofdprocessen van het FABK belegd, namelijk betalingen en voorschotbeheer. De concentratie van die werkzaamheden dient in een verbetering van de uitvoering van deze processen te resulteren. Het oogmerk is een optimaal gebruik van locaties en een optimale inrichting van de bedrijfsvoering.<sup>39</sup>

## Ten slotte

Voorafgaand aan de invoering van FINAD (Financiële Administratie) op 11 juni 2008 lag het reguliere betaalproces drie weken stil. De ontstane betalingsachterstand kon minder snel worden ingelopen dan verwacht, want medewerkers moesten nog aan het nieuwe systeem en de nieuwe werkwijze wennen. De achterstand was eind 2008 weggewerkt.



FOTO AVDD, H. LEBBE

*De financieel-administratieve werkzaamheden voor Defensie zijn geconcentreerd in het FABK met twee vestigingen, waaronder de Kromhoutkazerne in Utrecht*

Hoewel het nieuwe FABK per 3 juni 2013 formeel verantwoordelijk is voor de administratieve taken rond (voorgenomen) verplichtingen en betalingen, is het voor een snelle betaling van facturen essentieel dat defensieonderdelen de contracten en bestellingen tijdig aanleveren, prestatieverklaringen op tijd en compleet indienen en zorgen voor voldoende budget. Met zogeheten 'train de keten'-sessies en met *road shows* langs de defensieonderdelen zijn alle betrokken medewerkers over de veranderingen geïnformeerd en geïnstrueerd.

Het is belangrijk een goede ketenregie te voeren en een goed werkend *workflow management* systeem te hebben. Totdat SAP M&F het proces van behoeftstelling tot betaling volledig ondersteunt, vervult het programma Financiële documentatie- en ketenondersteuning (FiDoK) in het voortraject een belangrijke rol. Voorts is als ondersteunende maatregel een centraal contractenbeheer voorzien, waarbij het verwervingsdossier, verplichtingen-dossier en betaaldossier niet langer gesplitst, maar geïntegreerd zijn.<sup>40</sup> Daarnaast vragen de relatie met Digi-inkoop (EBF), de naleving van de Europese richtlijn late betalingen en Digipoort en elektronisch factureren om (blijvende) bestuurlijke aandacht. ■

37 Kamerstukken II, 27830, nr. 97 (22 november 2011).

38 Het defensiecomplex Eyselshoven is weliswaar per 1 december 2012 gesloten, maar nog niet ontruimd. De divisie Vastgoed en Beveiliging is in Parkstad Limburg op zoek naar een nieuwe rijkskantorenlocatie.

39 Kamerstukken II, 32733, nr. 106 (30 januari 2013).

40 Blauwdruk Control en Audit (1 augustus 2011).