



**Eindrapportage van de eerste ICT
haalbaarheidstoets in opdracht van het
Regiebureau Inkoop Rijksoverheid**

**Onderwerp: het proces van verwerving in
de Rijksoverheid**

RAPPORTAGE

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|-----------|--|----------|
| 1. | <i>INLEIDING</i> | 1 |
| 1.1 | Aanleiding..... | 1 |
| 1.2 | Doel van de ICT haalbaarheidstoets | 1 |
| 1.3 | Aanpak ICT haalbaarheidstoets | 1 |
| 2. | <i>ICT haalbaarheidstoets Regiebureau</i> | 3 |
| 2.1 | Vraagstelling..... | 4 |
| 3. | <i>Inbreng van de deelnemers</i> | 5 |
| 3.1 | De inhoudelijke reacties op de vraagstelling | 5 |
| 3.2 | Het implementatieproces..... | 7 |
| 3.2.1 | Twee uitgewerkte voorbeelden van een aanpak..... | 10 |
| 3.3 | “Wilde ideeën” | 12 |

1. INLEIDING

Dit eindrapport is opgesteld naar aanleiding van de eerste ICT haalbaarheidstoets die is uitgevoerd door ICT~Office in opdracht van het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid met een aantal door het Regiebureau geselecteerde ICT-leveranciers. Op 3 april 2007 is daarvoor een bijeenkomst georganiseerd waarin de leveranciers hebben gereageerd op de beleidsvoornemens van het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid. Van de reacties is een tussenrapport gemaakt dat aan de leveranciers is gestuurd met het verzoek om hierop te reageren. De reacties van de deelnemers zijn verwerkt in dit eindrapport, dat wordt opgeleverd aan het Regiebureau en de deelnemers aan de bijeenkomst van 3 april.

1.1 Aanleiding

Het ministerie van Economische Zaken en ICT~Office hebben het initiatief genomen tot het programma 'Verbetering samenwerking Rijksoverheid en de ICT Sector'. Het uitvoeren van ICT Haalbaarheidstoetsen is een van de onderdelen van dit programma. Deze toetsen worden al gedurende enkele jaren met succes in Engeland uitgevoerd door Intellect, brancheorganisatie van de IT-industrie. Inmiddels zijn zo'n 100 toetsen uitgevoerd. Mede vanwege dit succes is besloten om dit ook voor de Nederlandse Rijksoverheid te gaan doen. De eerste bijeenkomst op 3 april 2007 kan daarom een 'historische' bijeenkomst worden genoemd omdat daarmee het startsein is gegeven voor een betere samenwerking tussen Rijksoverheid en ICT sector. Omdat het de eerste keer is dat de ICT haalbaarheidstoets is uitgevoerd is het ook van belang om na te gaan of het een interessant concept is voor beide partijen. Er zullen daarom in 2007 nog twee ICT haalbaarheidstoetsen als pilot worden uitgevoerd om daarna het concept te evalueren.

1.2 Doel van de ICT haalbaarheidstoets

De ICT Haalbaarheidstoets houdt in dat overheden concepten/ ideeën of anderzijds ICT gerelateerde vraagstukken kunnen voorleggen aan ICT~Office. Op basis van een concrete korte uitwerking en een aantal goed voorbereide vragen levert ICT~Office een neutraal (d.w.z. leveranciersonafhankelijk) advies (de "toets").

1.3 Aanpak ICT haalbaarheidstoets

Het concept ICT haalbaarheidstoets kent de volgende stappen:

- De overheid legt een kort omschreven vraag/ concept aan ICT~Office voor;
- ICT~Office brengt een aantal door de vragende overheidsinstantie geselecteerde ICT bedrijven bijeen om commentaar te leveren op de haalbaarheid van idee/ concept;

- ICT~Office organiseert een workshop waarin een vraag of concept tussen overheidsklant en leveranciers wordt uitgewerkt;
- De ICT leveranciers leveren hun input aan ICT~Office, die deze verwerkt tot een concept rapportage;
- Na de workshop wordt de concept-rapportage aan de betrokken voorgelegd voor nader schriftelijk commentaar. Daarna wordt de toets geanonimiseerd en voorgelegd aan de overheidsklant.

Voordelen voor de overheid:

- de overheid kan gebruik maken van marktbrede kennis en know how (ook MKB-spelers kunnen partij zijn);
- aanpak voorkomt risico's, "tunnelvisie";
- nieuwe technologie en toepassingen worden betrokken;
- overheidsklant krijgt precompetitief een "echt" beeld van innovatie en risico's. In de "normale" trajecten willen leveranciers graag de opdracht maar met het risico van een "versluiting" van echte problemen.

Voordelen voor de leveranciers:

- tekortkomingen in concepten kunnen worden uitgelicht zonder consequenties voor de positie van de bedrijven in het aanbestedingstraject;
- innovatieve oplossingen kunnen worden besproken in een eerlijke dialoog waarbij risico's worden betrokken;
- afbreukrisico van mislukkingen wordt verminderd;
- bedrijven, die betrokken zijn bij de haalbaarheidstoets, worden niet uitgesloten van het aanbestedingstraject.

De ICT haalbaarheidstoets beoogt het volgende te bereiken:

- het verbeteren van de relatie tussen overheid en ICT-Sector;
- het in een vroegtijdige fase laten toetsen van ideeën en vragen vanuit de overheid door ICT-bedrijven;
- beter opdrachtgever-opdrachtnemerschap.

Daarbij is het van belang om op te merken dat de toetsing plaatsvindt in de precompetitieve fase.

2. ICT haalbaarheidstoets Regiebureau

Omdat de ICT haalbaarheidstoets een nieuw initiatief is dat rijksbreed ondersteund moet worden, is met een pilot afgetrapt waarin het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid als eerste een ICT haalbaarheidstoets liet uitvoeren op het gebied van de inkoopinformatie.

“Wij willen af van de vrijblijvendheid” zo kenschetste de CPO Siep Eilander van het Regiebureau het huidige inkoopbeleid van de overheid. Het ministerie van Economische Zaken is verantwoordelijk voor de inkopen van de Rijksoverheid met Eijlander als de concernverantwoordelijke ambtenaar. Het Regiebureau koopt niet zelf in, maar zorgt met behulp van een geïntegreerde informatievoorziening voor regie. Inkopen en ICT krijgen meer status binnen de overheid. Het bewijs hiervoor is het regeerakkoord van het huidige kabinet waarin voor het eerst staat dat inkoop kan bijdragen tot het realiseren van de door het kabinet geformuleerde doelstellingen. Inkoop wordt zodoende een belangrijk instrument voor efficiency. Het is de bedoeling om eenmaal per jaar een integrale rapportage voor de Tweede Kamer te maken.

Voor het jaar 2007 heeft het regiebureau de volgende doelstellingen:

- de ontwikkeling van categoriemanagement;
- het op orde krijgen van de informatievoorziening;
- het bestrijden van de bureaucratie van de EU-aanbestedingen.

De huidige wijze van inkopen is vertikaal ingericht. Het wordt met andere woorden binnen een departement wel afgestemd maar tussen de departementen nog maar mondjesmaat. De uitdaging is om het inkoopproces ook horizontaal in te richten. Dit betekent dat er in een ingrijpend veranderproces op gang moet komen waarbij taakspecialisatie een belangrijk richtinggevend element is. ICT zal daarmee als een categorie of een productgroep worden beschouwd. Elke productgroep zal een strategie voor zijn eigen categorie moeten uitwerken. Om zo'n strategie te kunnen maken is eerst inzicht nodig in de Rijksbrede inkopen.

Voor een betere organisatie van de inkoop zijn dus betrouwbare gegevens nodig over de ingekochte goederen en diensten en over het inkoopvolume door het Rijk. Op dit moment is dit onvoldoende het geval. Er zijn verschillen tussen de metingen van CBS en van de ministeries. Verder verschillen de ministeries in actualiteit, ordening en volledigheid van de gegevens. Vaak zit informatie wel in systemen, maar ontbreekt het aan toegankelijkheid daarvan. In sommige onderdelen is de inkoopdiagnose wel op orde.

Wat betekent het voornemen om de inkoop beter te regisseren voor de ICT industrie?

De overheid is ondanks de tekortkomingen in de afgelopen jaren een betere inkoper geworden. In de komende jaren staat een verdere professionalisering op de agenda. De overheid moet inkopers hebben die de markt goed kennen en het gesprek kunnen aangaan. Dit zal voor de markt ook voordelen hebben bijvoorbeeld door het beter kunnen betrekken van het MKB bij innovatie.

Het Regiebureau wil weten hoeveel de dienstonderdelen van de Rijksoverheid inkopen, bij welke leveranciers, wat en hoeveel wordt ingekocht en het aantal facturen geordend naar categorieën. De randvoorwaarden voor de oplossingsrichting zijn als volgt: er wordt uitgegaan van bestaande structuren en systemen en van een minimale belasting voor de ministeries.

2.1 Vraagstelling

In de eerste bijeenkomst zijn de volgende vragen aan de orde gesteld:

- hoe kan inkoopinformatie centraal worden geconsolideerd, geanalyseerd en decentraal beschikbaar worden gesteld;
- hoe kan op een doelmatige en doeltreffende wijze inkoopinformatie uit de administraties van de Rijksoverheid worden verkregen.

De leveranciers die de bijeenkomst hebben bezocht hebben ervaring met soortgelijke vraagstukken in het bedrijfsleven, met name de industrie, nutssector, banken en verzekeringsmaatschappijen.

Overweging

Naast de "hoe" vraag is het belangrijk om ook de "wat" vraag te beantwoorden om er zeker van te zijn dat er ook daadwerkelijk zaken kunnen worden gerealiseerd met de verkregen informatie. De vraagstelling rondom inkoopinformatie is breed en de spend analyse waar later in het document aan wordt gerefereerd levert een set van specifieke informatie over het verleden.

Stelling: inkoopstrategie en- organisatie op basis van spend analyse is als autorijden op basis van je achteruitkijkspiegel.

Advies: kijk daarom vooral vooruit naar je gebudgetteerde uitgaven.

Maak daarvoor een ontwikkelingsplan voor je inkooporganisatie. Eerst kruipen, dan lopen, dan rennen en dan verspringen.

Begin met informatie aan de decentrale organisaties ter beschikking te stellen en ga vervolgens aan de slag met inkoopgroepen, contract management en E-tools.

3. Inbreng van de deelnemers

3.1 De inhoudelijke reacties op de vraagstelling

Een van de eerste vragen is of de overheid ook gaat benchmarken. Antwoord op deze vraag is dat gelet op de huidige stand van zaken, dit op korte termijn niet voor de hand ligt. De eerste gedachtevorming is daarover nog niet gestart, maar uitgesloten wordt het zeker niet.

Opgemerkt wordt dat hoe meer bronsystemen er zijn, hoe meer werk het is om tot integratie te komen. Er zijn zo'n 110 aanbestedende diensten en veel verschillende bronnen die inzicht geven in de totale verwervingskosten. De bronnen zijn onder meer de verschillende crediteurenadministraties die ministeries hebben. Deze verschillende crediteurenadministraties (vaak meerdere per ministerie) bieden geen geconsolideerd beeld.

Overweging:

M.b.t. scope is het belangrijk om vast te stellen of het noodzakelijk is om alle administraties mee te nemen in de spend analyse. Dit is natuurlijk gelinkt aan de vraag wat er met de verkregen informatie moet gaan gebeuren. Afhankelijk hiervan zal het misschien mogelijk zijn een prioritering van de 110 diensten te maken en de spend analyse te richten op dat deel van de aanbestedende

Er moeten dus maatregelen worden genomen om betrouwbare informatie te genereren. Van de kant van de leveranciers wordt gesteld dat het bedrijfsleven niet geïdealiseerd moet worden. Ook daar wordt in veel gevallen geworsteld met het organiseren van de informatievoorziening.

Uit de ervaringen van het bedrijfsleven volgen de hieronder weergegeven aanbevelingen:

- Doe vooral niet alles tegelijk, maar bepaal wat je eerst wilt doen.
- Koppel aan de hand van organisaties en niet op het niveau van de gegevens. Datamanagement is immers een universeel probleem. Alle organisaties gebruiken eigen codes voor leveranciers, goederen en diensten. Daar staat tegenover dat als je alle systemen onveranderd laat dat het dan moeilijk wordt om te veranderen.
- (Volgens de meeste deelnemers) Het is niet verstandig is de bronnen te verplichten iedere leverancier en product dezelfde code te geven. De meeste systemen kunnen aliascodes maken en productcategorieën. Systemen zijn niet per definitie de oplossing.
- Het is van belang te bepalen welke informatie op het hoogste niveau geconsolideerd moet worden. Wanneer generiek gerapporteerd moet worden

dan moet een minimum set aan eisen worden opgesteld. De informatiekwaliteit op het hoogste niveau moet congruent zijn. Als dat niet lukt, moet iets worden gedaan aan de lagere systemen. Want als niet kan worden voldaan aan deze eisen dan is een migratiepad voor het betreffende systeem nodig. Bij het implementeren van nieuwe systemen moet natuurlijk gezorgd worden dat aan de informatiebehoefte op het hoogste niveau kan worden voldaan.

- Informatie is in principe te verkrijgen uit de crediteurenadministraties. Voor het uitvoeren van spend analyses is een eenduidige taxonomie nodig. Om het besparingspotentieel te kunnen bepalen is meestal meer informatie nodig. Daarom zal na verloop van tijd de behoefte en de drang toenemen om de informatievoorziening verder te verbeteren en daarnaast ook naar de processen te gaan kijken. De informatiebehoefte moet 'gemaakt' worden op de processen. Sommige bedrijven doen het overigens andersom en beginnen bij de processen. In ieder geval is het belangrijk om rekening te houden met de groeiende informatiebehoefte in de toekomst. Er is dus sprake van een groeipad.
- Zorg voor een schakelpunt om de informatie te kunnen vergaren.
- Geef dit centrale punt de taak om de vertaling te maken tussen de decentraal gebruikte codes, die als een alias kunnen worden beschouwd, en de gewenste codes. Hierdoor is het ook mogelijk om informatie terug te geven naar de onderdelen. Het gaat om het creëren van een gemeenschappelijke basis om te kunnen communiceren.
- Door de synchronisatie van de codes centraal te beleggen kan een groeipad ontstaan waarbij geleidelijk alle bronssystemen dezelfde codes en structuren gaan toepassen.
- Het is van belang te stimuleren dat organisaties hun gegevens gaan opschonen. Het Regiebureau kan hierbij een rol spelen.
- Omdat de meeste organisaties, die betrokken zijn bij het Verwervingsproces van de rijksoverheid, enerzijds "eigenaar" willen blijven van hun eigen data, maar anderzijds de voordelen willen hebben van centrale inkoopvolume voordelen, zou de Rijksoverheid het concept van "Gedecentraliseerd Centraal Inkopen" kunnen overwegen.

3.2 **Het implementatieproces**

De deelnemers krijgen twee vragen voor de discussie over het proces. Deze zijn:

- Wat kan het Regiebureau aan het eind van 2007 hebben gerealiseerd? Welke informatie behoefte kan dan zijn vervuld?
- Moet het Regiebureau iets gaan doen aan de bronnen of aan de systemen? Wat raden de deelnemers het Regiebureau aan?

Overweging:

Ervaring leert dat het belangrijk is om voldoende "buy-in" te hebben omtrent het proces en datgene wat er met de uit het proces verkregen informatie gebeurt. Is dit niet het geval dan leidt het in veel gevallen tot een discussie omtrent de validiteit van de informatie. Om dit te voorkomen is het belangrijk om vanaf het begin duidelijk te maken wat er met de informatie gaat gebeuren en voldoende betrokkenheid van de aanleverende partijen zeker te stellen. diensten dat het meeste inkoop (80/20-regel). Voor category management zou dit voldoende kunnen zijn.

Reacties:

- Standaardisatie kost veel tijd. Een pragmatische weg is de volgende: "Kom maar op met de informatie, die verwerken we zelf wel". En: "Ga die data ophalen, rapporteer en laat aan de hand van de praktijk de KPI groeien. Zo krijgt ook de lokale organisatie informatie terug".
- Als gegevens worden opgevraagd dan moet wel een format voor een category indeling worden bepaald. Daarna kan de informatie worden verrijkt. Daarmee wordt de diversiteit niet weggehaald, "die ambitie moet je niet hebben".
- Het opvragen van gegevens kan als volgt gebeuren: "Ga naar de crediteurenadministratie in de lokale administraties. Interpreteer dat en zo ontstaat inzicht. Daarna verrijken". Crediteurenadministraties zijn overal beschikbaar. Begin daar met de spend analyse. Vul dat aan met een inkoopanalyse. Stel op hoog niveau de categorieën vast. Ga niet teveel op een laag niveau monitoren. Bepaal wat van belang is om te weten.

Welke aspecten kunnen ten aanzien van de vraagstellingen kunnen worden onderscheiden?

De volgende aspecten worden genoemd:

- Begin met het vaststellen van een tiental KPI's, zoals spend, voorraad, omzet: uitgaven¹.
- Eenderde van de KPI's heeft betrekking op financiële aspecten, eenderde is efficiency gerelateerd en eenderde betreft aspecten van de organisatie (denk hierbij aan kwaliteitsafwijkingen; 'op het juiste moment geleverd').
- Door monitoring met de KPI's ontstaat een situatie met inzicht in de werkelijkheid.

Een voorbeeld van een inkoopmonitor, een instrument om het assortiment te beheren en de inkoopperformance te meten en te verbeteren, is de ABC classificatie.

Overweging

Het is belangrijk uit te voeren activiteiten te relateren aan de geformuleerde doelstellingen (wat is wanneer nodig en met wat voor doel). Een spend analyse levert geen "inkoop monitor" op en is ook niet de manier om te komen tot betrouwbare KPI's waarop inkoop activiteiten gestuurd kunnen worden. Een spend analyse is een momentopname gebaseerd op historische gegevens. De informatie kan worden gebruikt als input voor het category management process, naast de andere soorten van input die nodig zijn voor een goede category management strategy.

Het is haalbaar om aan het eind van het jaar (met de nodige politieke wil) een betrouwbare spend analyse te hebben. Deze kan daarna worden teruggekoppeld aan de category-managers om vervolgens vervolgstappen te kunnen zetten.

Overweging

Om een betrouwbare spend analyse te kunnen maken zou met behulp van normalisatietools, gebaseerd op kunstmatige intelligentie, alle beschikbare data geconsolideerd, gerubriceerd en geanalyseerd kunnen worden. Hierdoor ontstaat er een goed overzicht van welke producten en services, binnen welke productgroep, met welke aantallen en tegen welke prijzen zijn gekocht. Het is dan mogelijk om ook al prijzen te gaan vergelijken. Ondanks dat het om relatief veel systemen en data sources gaat, zijn er tegenwoordig methodieken en COTS oplossingen die het mogelijk maken, om dit binnen een 6-tal maanden te realiseren.

Het is van belang inzicht te ontwikkelen in de informatiebehoefte en wat daarmee bereikt moet worden. Duidelijk moet zijn hoe vaak informatie moet worden opgeleverd en hoe het automatiseringsproces eruit zal zien.

¹ Het veranderingsaspect is veel groter als met KPI's gewerkt gaat worden. KPI's op hoog niveau zijn al elders bedacht.

Het lijkt mogelijk eind 2007 een ad hoc oplossing te hebben en in 2011 op kwartaalbasis, op een repeteerbare manier en geautomatiseerd.

De spend analyse aan het eind van het jaar 2007 zal nog niet gebaseerd zijn op een geïntegreerd datawarehouse waarbij de gegevens per departement zijn afgestemd. De analyse kan worden gemaakt door de gegevens op te vragen / te verzamelen en een *interpretatieslag* te maken, zodat de gegevens geïntegreerd kunnen worden. De te gebruiken software is hierbij nog niet noodzakelijk de uiteindelijke oplossing.

De interpretatieslag is waarschijnlijk een flinke inspanning. Deze inspanning levert feitelijk op in welke mate gegevens uiteindelijk in het datawarehouse *geïntegreerd moeten worden (op welk niveau etc.)*. *Op basis van deze slag kan de automatisering en inrichting van het datawarehouse veel duidelijker worden ingeschaald en uitgevoerd. Het is dus ook een belangrijk leermoment.*

Er zijn verschillen in de spend analyse van een ministerie en die van het CBS, want het CBS consolideert op een andere manier. Om de verschillen, die ontstaan als gevolg van de eigen inschatting en de inschatting door het CBS, te minimaliseren zou het aanbevelenswaardig zijn om de inkoop te koppelen aan de financiële administratie (aanvraag tot bestelling leidt automatisch tot een verplichtingenreservering). Dit vanuit het vermoeden vanuit het Regiebureau dat het CBS haar gegevens krijgt vanuit de financiële functie (waar ook de Auditdiensten en Algemene Rekenkamer toezicht op uitoefenen). Dit is een onderwerp voor de (middel)lange termijn.

Voor het bereiken van inkoopverbeteringen is een voldoende brede blik noodzakelijk. De meest succesvolle inkoop verbeteringen nemen ook Accounts Payable (informatie en process) mee in zowel analyse, definitie en implementatie. Daarnaast wordt voldoende aandacht besteed aan het zogenoemde "demand management".

Met alleen een spend analyse kun het Regiebureau de door haar gestelde vragen misschien niet beantwoorden. Want wat zegt de geconsolideerde informatie? Met nadruk moet gekeken worden naar het vermogen goed kunnen articuleren wat er met de verkregen informatie wordt gedaan. De spend analyse is en blijft een nuttige maar eerste stap. Getracht moet worden de informatie breder te vergaren. Bijvoorbeeld door te valideren met behulp van andere informatie met name door een inkoopdiagnose. Wat heeft het category-team nodig aan informatie? Met category management kan het Regiebureau al een goede stap zetten. En dan is de juiste interactie met de interne klant (diegene die de vraag stelt/definieert) cruciaal.

Overweging

Let op dat er verschillen in interpretatie zijn tussen het moment van 'spent' en levering. Een crediteurenanalyse zal waarschijnlijk vooral het eerste aspect kunnen geven terwijl inkoopssystemen beide definities kunnen hanteren.

Andere opmerkingen t.a.v. het implementatieproces:

- Er is een classificatieschema nodig. In dit verband wordt gewezen op de PIA-indeling (Professioneel en Innovatief Aanbesteden). Dit is de ruggengraat voor standaardisatie. Dit moet nog gekoppeld worden met CPV codes voor EU aanbestedingen².
- Een incentive (bonus) kan helpen om informatie te verkrijgen. Dit kan door informatie terug te geven en die te laten aansluiten bij de informatiebehoefte van de betreffende organisatie. Dit is echter niet op korte termijn te realiseren. Het gaat niet om de informatie sec. Het gaat erom wat category management oplevert voor een organisatie.
- Sluit aan bij de organisaties die het goed doen. Zij hebben de randvoorwaarden al ingevuld. Daar heeft het Regiebureau de succesfactoren al voor handen. Er zitten gemeenschappelijke aspecten in deze succesfactoren. Het is de moeite waard daarnaar op zoek te gaan.
- Geef aandacht aan de veranderingen die het centraliseren van inkoop processen met zich mee zal brengen. Na de spend fase zal met name de organisatorische en veranderstrategie bedacht en getoetst moeten worden. Als er geen overduidelijke "win win" is voor alle betrokken partijen op verschillende niveau's zal het traject niet vanzelf gaan.

3.2.1 Twee uitgewerkte voorbeelden van een aanpak

Aanpak 1

Voer een éénmalige scan uit om te bepalen waar momenteel het geld naar toe gaat. Haal hier de grote uitgaven uit (Pareto) en start twee processen tegelijkertijd:

1. Het geleidelijk bundelen van de gegevens uit de diverse crediteuren-administraties; bij sommige internationaal werkende bedrijven is de voorkeur gegeven aan het wereldwijd invoeren van uiteindelijk één ERP pakket. Implementatiestrategieën die tot die eindsituatie hebben geleid, zijn aanpast aan de mogelijkheden van de bestaande crediteuren/inkoopssystemen en (landen)organisaties.

² De CPV codes worden gebruikt om alle tenderberichten te classificeren in producten en diensten.

2. Het optimaliseren van de huidige uitgaven.

Het optimaliseren van de huidige uitgaven vindt niet plaats door het centraal bundelen van informatie (informatie pull), maar wel met het beschikbaar stellen van relevante informatie aan de decentrale organisaties (informatie push), zoals raamovereenkomsten en de bijbehorende condities. Een centraal Document Management Systeem waar alle decentrale inkoopfuncties toegang tot hebben, kan dit faciliteren. Dit systeem kan gebruikt worden als basis voor het opzetten van contract management, waarin contracten en expiratedata bijgehouden worden. Op deze manier krijgt de organisatie ook beter inzicht in haar financiële verplichtingen. Deze overeenkomsten kunnen gemaakt worden door een centrale inkooporganisatie of door inkoopgroepen, waarin de afdelingen met de hoogste uitgaven in deze groep vertegenwoordigd zijn (let wel op dat de juiste expertise in de groep aanwezig is), dan wel een combinatie van beide. De keuze hiervoor is afhankelijk van de verdeling van de uitgaven binnen de organisatie.

Vervolgens kan de inkoopfunctie nog verder geoptimaliseerd worden door het gebruik van E-tools, zoals:

- a) E-ordering (E-catalogues) om het bestelproces en facturatieproces te optimaliseren (FTE reductie),
- b) E-RFQ of E-Auctions om het tactische inkoopproces te ondersteunen en
- c) een leveranciers management systeem om leveranciersbeoordelingen (en -ontwikkeling) gestandaardiseerd in uit te voeren.

Aanpak 2

Zoals eerder opgemerkt zal, afhankelijk van de daadwerkelijke startdatum, een spend analyse voor het einde van het jaar mogelijk zijn. Deze analyse zal een beeld geven van het historische uitgaven patroon van de overheid o.b.v. de informatie zoals die in de bronssystemen is vastgelegd. Het geeft op zich geen middelen om op één of andere wijze sturend op te treden richting het toekomstige uitgavenpatroon. De mogelijkheid om sturend op te treden zal via andere middelen moeten worden gerealiseerd.

M.b.t de aanpak zijn er een aantal mogelijkheden:

1. Eenmalige spend analyse.
2. Herhaalbare spend analyse. In dit geval worden een oplossing met standaard vertaaltabellen (o.b.v. de analyses) gerealiseerd zodat een volgende iteratie van de spend analyse zich kan richten op zaken die nieuw zijn (nog niet vastgelegd). De benodigde inspanning voor eventuele vervolg analyses wordt hierdoor kleiner. Het vraagt wel extra investering in de initiële spend analyse. Dit soort oplossingen zien we vaker (al dan niet ondersteund door een permanente IT oplossing) in organisaties die vanuit hun aansturing en/of cultuur niet in staat zijn (of niet de doelstelling hebben) om verregaande standaardisatie en harmonisatie toe te passen.

Maar wel daar waar mogelijk op basis van een inzicht in het uitgave patroon centraal contracten willen afsluiten en aanbieden aan hun organisatie. Meestal evalueren dit soort oplossingen en wordt naar mate de tijd verstrijkt de oplossing uitgebouwd om meer dan alleen informatie over het uitgavenpatroon te kunnen aanleveren.

3. Purchase-to-Pay. In dit geval wordt er een proces verandering doorgevoerd waardoor via het proces wordt “afgedwongen” dat de juiste coderingen en leveranciers worden gebruikt. D.m.v. reactive & proactive compliance mechanismen wordt ervoor gezorgd dat op de juiste wijze wordt ingekocht. Tevens zorgen deze processen ervoor dat de juiste spend informatie éénduidig beschikbaar komt. Bedrijven zoals Philips, Nestlé en vele anderen volgen deze route om een betere controle op hun uitgaven te krijgen. Voor P2P is het niet absoluut noodzakelijk dat alle onderliggende systemen geharmoniseerd zijn.

Voor alle aanpakken geldt dat ze een groeipad kunnen vormen maar ook afzonderlijk kunnen worden gerealiseerd. Welke aanpak wordt gekozen hangt vaak af van zaken zoals: cultuur van de organisatie, ambitie niveau, belang van inkoop voor het resultaat van de organisatie, investeringsmogelijkheden, noodzakelijke “time to benefit”.

Data standaardisatie is een belangrijke “enabler” voor alle bovengenoemde aanpakken. Realiteit leert echter dat goede data standaardisatie een moeizaam en langdurig proces is. Het blijft belangrijk om dit proces tijdig op te starten en door te zetten. Dit proces wordt op dit moment eenvoudiger door de komst van producten die data standaardisatie/management kunnen ondersteunen. Wel is het belangrijk om een heldere en eenduidige categorie indeling te hebben.

3.3 “Wilde ideeën”

Tijdens de bijeenkomst van 3 april is aan de deelnemers gevraagd een aantal ‘wilde’ ideeën te lanceren. Deze oproep leidde tot de volgende –minder wilde- oogst:

- Focus op wat er gaat lopen; een spend analyse geeft slechts inzicht in het historische uitgaven patroon. Het selecteren van een aantal programma’s die gaan lopen en o.b.v. die programma’s toegevoegde waarde laten zien zal sneller tot concreet resultaat leiden.
- Je kunt de gewenste informatie ook van de leveranciers krijgen.
- Organisaties hebben geen incentive om de administraties op orde te brengen, zorg dat zo’n incentive er wel komt. Je kunt bijvoorbeeld belonen als de kwaliteit van de aangeleverde informatie goed is.
- Zet het inkoopproces buiten de deur, maar doe dit niet zonder enige vorm van rationalisatie vooraf van inkoop en/of inkoopadministraties.
- Besteedt deze analyse uit aan de markt; op basis van een ASP oplossing; voor een langere periode, bijv. tot 2011.

- Inkopers zijn goed in staat om hun inkopen in te schatten. Aandachtspunt hierbij is wel dat deze aanpak meestal niet leidt tot een éénduidige definitie zoals een spend analyse. Een combinatie van fact-based analyse met daarna inbreng van inkopers (waar relevant) is noodzakelijk.
- Exploreren op basis van werkplek = aantal inkopers, je hoeft (dan) geen systeem te ontwikkelen.
- Bij de overheid is een blokkade om in de administratie te kijken. De privé-sector gaat hier anders mee om (bijv. AH).
- Als een departement de informatie ook aan andere departementen laat zien dan geeft dat openheid. Dit verhoogt de motivatie om samen te werken, hoewel het ook confronterend kan zijn.
- De CPO is de baas: ga sturen!
- Een deel van de classificatie is met software te ondersteunen. Het is dan mogelijk ook na te denken over business analytics.
- Wat betreft het veranderproces: maak een eerste klap en zet daarna vervolgstappen. Het is een groeimodel (veranderpad) op basis van een projectplan. Manage het veranderproces.
- Ga benchmarken.
- Deal met het emotioneel politieke aspect.

Wat zijn de succes stories in de markt?

Successtories worden gekenmerkt door de volgende 4 aspecten:

- heldere doelstellingen;
- expliciet gemaakte data;
- korte doorlooptijd;
- pragmatische werkwijze.

Waar kan de overheid van leren?

De onderdelen (van de overheid) kopen dezelfde soort dingen in. Deze kan de overheid combineren hetgeen effecten oplevert als een reductie van het aantal leveranciers. Inverdienen is bij een aantal grote multinationals een groot succes. Deze bedrijven werken met een centraal systeem waarin alle toeleveranciers zijn opgenomen. Het is volledig transparant, ook naar het grootboek. Bedrijven als Porsche en Audi zijn hiervan een voorbeeld.

Voorbeeld:

De catalogus van mobiele telefoons die medewerkers van een bedrijf kunnen bestellen, zit in het inkoopstelsel, maar de medewerkers zien niet dat het een extern bestand is. Er is continu inzicht in bijvoorbeeld de belkosten. De inkoop van deze bedrijven kan zich op de strategie richten omdat het operationele inkoopmanagement is uitbesteed.

Er zijn meer dan voldoende instructieve voorbeelden in het buitenland. Van een aantal bedrijven is bekend dat ze hun inkoop substantieel hebben getransformeerd (b.v. Philips, Shell, Nestlé en anderen). Alhoewel de situaties van deze bedrijven niet één op één vertaalbaar zijn naar de overheid kunnen ze wel waardevolle “lessons learned” opleveren en zullen deelelementen waarschijnlijk goed herbruikbaar zijn.

Wat zijn de conclusies?

- Een spend analyse is in ieder geval -tijdig- mogelijk. Het moment van starten moet dan wel zo snel mogelijk zijn. Het naast elkaar zetten van de informatie uit de departementen is een aanjager voor veranderingen.
- Een category team kan daarna aanbevelingen doen om veranderingen te starten.
- Verdere vervolgstappen moeten worden bepaald in de periode 2007-2011.
- Laat zien wat de voordelen zijn voor departementen om anders te gaan werken.

Voor meer informatie of vragen inzake dit rapport kunt u contact zoeken met ICT~Office: Marc van der Steen, tel 0348 – 49 36 36 of via e-mail:

marc.van.der.steen@ictoffice.nl