

BUSINESS CASES E-FACTUREREN

Samenvatting en conclusies

Versie 1.0





Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



Opdrachtgever: Rogier de Boer, Jan Julianus (Ministerie van EZ)
Opdrachtnemer: Bart Geerdink (KING)
Opgesteld door: Rudolf Roeleven, Paul Huigens (KING)
Datum: 14 november 2014
Versie: 1.0

Managementsamenvatting

Inleiding

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken heeft KING een onderzoek gedaan naar de stand van zaken op het gebied van e-factureren bij een drietal gemeenten. In dit onderzoek zijn drie business cases opgesteld aan de hand van praktijkgegevens over het gebruik van een aantal verschillende kanalen en oplossingen en te komen tot een inventarisatie van kansen en mogelijkheden voor deze en andere gemeenten. De gemeenten zijn geselecteerd op basis van drie verschillende kanalen die ze gebruiken:

- Een gemeente die een "Stand alone" oplossing gebruikt;
- Een gemeente die Digipoort gebruikt;
- Een gemeente die een Billing Service Provider in het netwerk van Simpler Invoicing gebruikt.

De gekozen gemeenten behoren tot de koplopers in Nederland die reeds gebruik maken van e-facturen om hun bedrijfsvoeringsproces te optimaliseren. Daarnaast hebben ze elk hier hun eigen invulling aan gegeven, zodat het waardevol kan zijn voor andere gemeenten om te zien waar ze tegen aan lopen en welke verwachting reëel zijn.

Dit onderzoek vormt een aanvulling op de uitgevoerde [impactanalyse](#) die KING in 2013 heeft uitgevoerd. Uit deze impactanalyse bleek dat gemeenten afwachtend zijn voor wat betreft het invoeren van e-factureren, omdat onvoldoende van hun leveranciers over gaan tot e-factureren en gemeenten reeds een deel van de voordelen hebben verzilverd door facturen te scannen bij binnenkomst en/of PDF's te ontvangen. Bovendien is in deze eerdere impactanalyse het Simplerinvoicing initiatief buiten beschouwing gelaten, omdat dat nog niet was uitontwikkeld.

De business cases die zijn opgesteld op basis van de ervaringen en gegevens van deze drie gemeenten verschaffen meer inzicht in de voorwaarden waaronder en de manieren waarop e-factureren tot baten kan leiden voor een gemeente, en hoe dit kan worden aangepakt. De analyse is echter niet volledig, omdat de verwachting met betrekking tot het gebruik van Simplerinvoicing niet overeen kwam met de werkelijkheid: de mogelijkheden van Simplerinvoicing worden nog in geen van de onderzochte gemeenten benut.

De resultaten

De onderzochte gemeenten maken gebruik van Digipoort, een leverancier die onderdeel uitmaakt van Simplerinvoicing of van een leverancier die een stand-alone oplossing aanbiedt. De belangrijkste bevindingen per kanaal/oplossing zijn hieronder in de tabel weergegeven.

	Digipoort	Combinatie met Simpler Invoicing	"Stand alone"
Variabele kosten per factuur	€ 0,59 ¹	€ 0,30	€ 1,00
Implementatie	Tijdrovend, lage kosten	Voor de gekozen oplossing tijdrovend, kostbaar	Minder tijdrovend, relatief kostbaar

¹ Voor Digipoort geldt dat variabele kosten per factuur in iedere situatie hetzelfde zijn. Voor de overige kosten en uitkomsten in deze tabel geldt dat dit is geconstateerd en geconcludeerd in deze drie onderzochte situaties.

Leveranciersbereik / adoptie	De adoptie is gering. Een gemeente moet significante moeite doen om haar leveranciers aan te sluiten op Digipoort voor e-factureren	Lage adoptiegraad bij leveranciers, complex aansluitingsproces	Hoge adoptiegraad bij leveranciers door simpele wijze van aanleveren en verwerken
Batenpotentieel	Per saldo is het batenpotentieel gering, doordat het niet rendabel is om de moeite van het aansluiten te doen voor kleinere leveranciers	Hoge baten per factuur (vanwege koppeling geautomatiseerde factuurverwerking)	Hoge baten per factuur, vanwege kwalitatief goede input en hoge adoptiegraad
Onderdeel van een gemeenschappelijk initiatief	Ja, Simplerinvoicing	Ja, Simplerinvoicing	Nee
Overige punten	De kosten voor Digipoort zelf zijn gering	Alleen rendabel in combinatie met hoge mate van automatisering	Uit te breiden naar verplichtingen- en contractadministratie
			Geen prikkel om over te stappen van papier of PDF naar e-factureren

De beste keuze voor een individuele gemeente is sterk afhankelijk van de ambitie en werkwijze die zij heeft. In dit onderzoek zijn 3 verschillende oplossingen (kanalen) meegenomen, uit de veelheid aan oplossingen die beschikbaar zijn in de markt. Voor elke gemeente is het een eigen afweging welke van de oplossingen de beste is.

Naast de in de praktijk onderzochte kanalen bestaat het initiatief Simplerinvoicing. Het benutten van dit netwerk biedt in theorie een groot leveranciersbereik met keuzevrijheid voor een gemeente om de e-factuurdienstverlener te kiezen in Simplerinvoicing die de beste prijs-/kwaliteitsverhouding voor die gemeente levert. Als dit grote bereik voor een gemeente ook leidt tot een veel hogere adoptiegraad/gebruik, zal daarmee het batenpotentieel sterk toenemen.

Kansen en mogelijkheden e-factureren

Uit de business cases blijkt dat elke gemeente zijn eigen pad kiest met de implementatie van e-factureren. Na bestudering van drie gemeenten vallen een aantal zaken op die van belang zijn bij implementatie van e-factureren en het realiseren van een positieve business case:

- Elke gemeente moet zelf een zorgvuldige afweging maken van de wijze waarop zij e-factureren rendabel kan implementeren. Vanuit elk type afhandeling (op papier, via scannen, via PDF of geheel digitaal) kunnen stappen gezet worden om de efficiency verder te verbeteren en om nieuwe besparingen te realiseren, maar er is geen 'standaard pad' te geven.
- De kosten en baten van het te kiezen pad zijn sterk afhankelijk van de ambitie en de bestaande situatie (op het gebied van efficiëntie) van een gemeente.
- De baten van e-factureren worden niet gerealiseerd door het creëren van het kanaal alleen. Aan de ene kant moeten leveranciers actief worden overgehaald om het kanaal te gebruiken. Aan de andere kant kunnen de baten sterk worden verbeterd door aanvullende procesverbeteringen in de automatisering van de verwerking en het goedkeuringsproces. Bij de

onderzochte gemeenten zien we dat het gebruik van het kanaal nog te beperkt is om de gedane investering terug te verdienen en dat er veel potentieel is voor meer gebruik.

- Naast de meetbare baten op het gebied van efficiëntie en besparingen, levert implementatie van e-factureren ook een aantal kwalitatieve baten:
 - Kwaliteitsperceptie door verkorting van de doorlooptijden
 - Verbetering van de fiscale governance
 - Verbeterde fraudebestendigheid
 - Verbeterde schaalbaarheid van het apparaat (met het oog op volumestijgingen door decentralisaties)
 - Bijdrage aan 'papierloos kantoor'
 - Bij-effecten met betrekking tot efficiëntie in andere processen
- Het aansluiten van leveranciers op het gekozen e-factureren kanaal kan voor een individuele gemeente tijdrovend zijn, en daardoor de waarde van de implementatie sterk beperken (het is dan ook niet rendabel om 'kleine' leveranciers aan te sluiten). Gecoördineerde activiteit op dit gebied, bijvoorbeeld door een gemeenschappelijk initiatief kan deze belemmering wegnemen. Voor leveranciers heeft deze 'centrale' aanpak het voordeel dat ze met één partij afspraken maken over het inrichten van e-factureren, voor een groot aantal facturen voor verschillende gemeenten tegelijk. Voor gemeenten betekent dit een flinke tijdsbesparing in het aansluiten.
- Om sneller de vruchten te plukken van digitale afhandeling van facturen zou een hybride strategie kunnen worden overwogen. Ondernemers en gemeenten zijn al gewend aan het verzenden en ontvangen van PDF's. Zolang de adoptiegraad van e-facturen nog beperkt is, zou het vanuit kostenopgave interessant zijn om een hybride situatie te laten bestaan. Wanneer het volume is toegenomen van leveranciers die kunnen e-factureren zou de overstap naar volledig e-factureren moeten plaatsvinden.

Inhoud

1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding en doelstelling.....	7
1.2 Aanpak.....	7
1.3 Leeswijzer.....	9
2. Conclusies	10
2.1 Onderzochte kanalen	10
5.2 Business case voor e-factureren: kansen en mogelijkheden	11
5.3 Overige baten.....	14
5.4 Algemene aandachtspunten.....	15

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling

In het voorjaar van 2013 is door KING een impactanalyse uitgevoerd op het implementeren van elektronisch factureren (e-factureren) bij de gemeenten. Nu, ruim een jaar later is vanuit het Ministerie van Economische Zaken het verzoek gedaan om deze impactanalyse te actualiseren en uit te breiden naar een business case vergelijking tussen een drietal gemeenten:

- E-factureren via de Digipoort.
- E-factureren via een 'stand-alone' oplossing die door de markt wordt geboden;
- E-factureren via een maatwerkoplossing van de markt die onderdeel is van Simplerinvoicing.

Door de uitwerking van deze business cases toe te voegen aan de impactanalyse, wordt een vollediger beeld geschetst van de kansen en uitdagingen voor gemeenten, en met welke overwegingen de gemeenten rekening zouden moeten houden bij overgang naar e-factureren.

De uitwerking van de business cases geeft inzicht in de argumenten voor kanaalkeuze. Deze argumenten kunnen gemeenten gebruiken als inspiratie bij hun overweging om over te gaan tot e-factureren en de keuze van hun voorkeurskanaal.

1.2 Aanpak

Opzet van een procesmodel

Het procesmodel is overgenomen uit de impactanalyse van 2013 en onderscheidt de volgende processtappen voor het proces van de factuurverwerking, vanaf het opstellen van de factuur door de leverancier tot het betalen van de factuur door de afnemer:



Figuur: Procesmodel

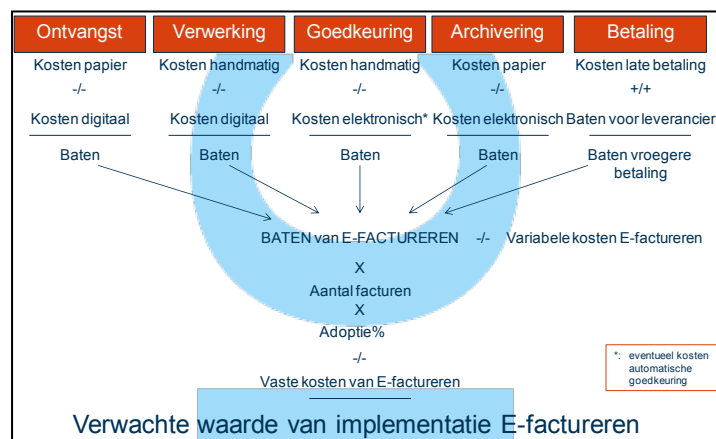
In dit model ligt de nadruk uiteraard, conform de opdracht en de gebruikte definitie van e-factureren op het ontvangstproces en de verwerking. Daarbij is er in het onderzoek vanuit gegaan dat elke gemeente parallel gebruik maakt van verschillende kanalen: een papieren ontvangst, bijvoorbeeld, samen met een mail+PDF ontvangst. Vanuit de impactanalyse onderscheiden wij vier basisvormen van de processen: fysiek, scan, PDF en digitaal.

	Ontvangst	Gegevens- verwerking	Goedkeuring	Archivering	Betaling
Fysiek	Papier	Handmatig	Handmatig	Handmatig	digitaal
Scan	Papier	Handmatig / digitaal -> automatisch	Handmatig / digitaal	Digitaal	digitaal
PDF	Digitaal	Handmatig / digitaal -> automatisch	Handmatig / digitaal	Digitaal	Digitaal
Digitaal	Digitaal	Digitaal -> automatisch	Digitaal -> automatisch?	Digitaal	Digitaal

Figuur: Kanaalkeuzes en processtappen

Opstellen van een 'blanco' business case

De basis van de business case (de afweging van kosten en baten) is gebaseerd op de resultaten van de impactanalyse 2013 en daarop uitgebreid naar een basismodel zoals weergegeven in het volgende schema:



Figuur: Model voor business case berekening

Onderzoek bij drie gemeenten

In een interview met verschillende mensen vanuit elk van de gemeenten is onderzoek gedaan naar de procesinrichting bij elke partij. Hierbij is ingegaan op de keuzes die tot nu toe zijn gemaakt en de plannen voor de toekomst, de mate van implementatie van e-factureren, de kosten die daarbij zijn gemaakt, zowel in interne capaciteit als extern. Ook de adoptie van hoeveelheid facturen in de verschillende kanalen is aan de orde gekomen. De voordelen die zijn gerealiseerd door implementaties, en de voordelen die worden verwacht uit toekomstige stappen. Ter verificatie is incidenteel ook contact opgenomen met de leveranciers van applicaties, vooral ten behoeve van informatie over de kosten en naar het leveranciersbereik van deze kanalen.

Analyse van de resultaten

De uitkomsten van het onderzoek bij gemeenten en aanbieders geeft ruimte voor een aanpassing in het basismodel. De baten van e-factureren zijn niet alleen te verwachten door het digitaliseren van het ontvangst-, verwerkings- en goedkeuringstraject. Dat wil zeggen het niet meer gebruiken van papieren documenten. Ook door automatisering van de verwerking en de goedkeuringstappen, het niet meer door mensenhand uitvoeren van deze processen, worden baten verwacht. Om deze baten bereikbaar te maken moet wel meer worden gedaan in het proces

dan alleen het invoeren van e-factureren in enge zin: om facturen automatisch te kunnen verwerken, moet een koppeling gelegd worden met een digitale verplichtingenadministratie. Om over te gaan op automatische goedkeuring moet méér informatie in het digitale proces zijn opgenomen: informatie die automatische matching met een reeds goedgekeurde order en een bevestigde levering mogelijk maakt. Deze uitbreidingen zijn toegevoegd aan de business case. Bij deze ontwikkelingen bestaat wel het risico dat 'de business' dit ziet als werkverschuiving. Zij moeten nu bijvoorbeeld een verplichtingenadministratie gaan bijhouden. Het doel moet natuurlijk zijn dat de totale werkhoeveelheid afneemt.

Opstellen generieke business case

Vervolgens is de generieke business case opgesteld: welke baten zijn te realiseren bij de implementatie van de verschillende stappen van e-factureren? Hoe veranderen en verbeteren de processen, wat zijn de effecten en bijeffecten, en wat zijn de kosten van deze veranderingen?

In het opstellen van deze business case is gewerkt met ervaringscijfers, standaard aannames, waarnemingen uit de praktijk, en schattingen. Een aantal van deze gegevens zijn zeer organisatieafhankelijk en zullen dus van gemeente tot gemeente verschillen: doorlooptijden van processen, tijdsbesteding aan acties, foutmarges et cetera. De uitkomsten van deze business case moeten dan ook niet gezien worden als "de waarheid", maar meer als een gefundeerde inspiratie voor een bepaalde denkrichting.

1.3 Leeswijzer

In deze samenvatting beperken we ons tot de belangrijkste zaken die benoemd zijn in de managementsamenvatting en de conclusies, kansen en mogelijkheden, overige opmerkingen en een aantal tips en aandachtspunten.

In overleg met het Ministerie van EZ en de drie betrokken gemeenten is ervoor gekozen dit rapport geanonimiseerd te publiceren.

2. Conclusies

Dit onderzoek heeft tot doel om de kosten en baten van verschillende oplossingen in het e-factuurlandschap met elkaar te vergelijken en daarmee gemeenten argumenten en inspiratie te geven voor kanaalkeuze. Daarnaast was het doel om kansen en mogelijkheden voor gemeenten op het gebied van e-factureren in kaart te brengen.

2.1 Onderzochte kanalen

In het onderzoek bij de gemeenten zijn een drietal kanalen voor e-factureren onderzocht. Deze kanalen regelen ieder de ontvangst van de e-factuur (in de vorm van een digitaal bericht), en in meer of mindere mate de aanbidding van dit bericht aan het financiële systeem van de gemeente, voor automatische verwerking. In aanvulling daarop hebben de onderzochte gemeenten systemen en processen geïmplementeerd om de verwerking van de facturen verder te automatiseren of te stroomlijnen.

- a) Digipoort: verzorgt de uitwisseling van gestandaardiseerde berichten, waaronder een standaard factuurformaat. Gemeenten kunnen daarop aansluiten, en aangesloten leveranciers kunnen dan de factuurberichten elektronisch uitwisselen met de gemeente. Aansluiting blijkt wel tijdrovend (3 maanden). Investeringskosten zijn niet hoog (EUR 2.500) in relatie met de (theoretische) baten, en de kosten per factuur ook niet (EUR 0,59). Door de huidige situatie van een lage aansluitingsgraad van leveranciers, en de relatief hoge kosten om leveranciers 'over te halen' (20 uur per leverancier) is het batenpotentieel van dit kanaal op dit moment niet hoog, maximaal EUR 2.000 per jaar in het rekenvoorbeeld.
- b) "Stand-alone": is een open systeem, waardoor aansluiting van leveranciers probleemloos zou moeten zijn. De kosten per factuur zijn het hoogst van de hier onderzochte kanalen (EUR 1,00), maar door de hoge potentiële adoptie kent dit kanaal ook een hoog batenpotentieel (maximaal EUR 23.000 per jaar in het rekenvoorbeeld). De integratie van een "stand-alone" oplossing en een verplichtingenadministratie levert een model op waarin de verwerking van de facturen, inclusief de routing naar budgethouders zeer efficiënt geautomatiseerd verloopt. De implementatie hiervan is kostbaar (EUR 150.000), maar de baten per factuur voor de gemeente zijn significant (EUR 10,26 per factuur). Voor een positieve rendement hiervan moet wel een flink adoptiepercentage worden gerealiseerd.
- c) Combinatie met een Billing Service Provider (BSP) uit Simpler Invoicing netwerk: is een systeem dat, vergelijkbaar met "stand-alone", de elektronische factuurontvangst regelt. Bijzonder aan deze onderzochte implementatie is dat de gegevens die uitgewisseld worden hier uitgebreider zijn dan bij de andere gemeenten, waardoor dit kanaal ook automatische goedkeuring van facturen – waarvoor ook gegevens over artikelnummers, volumes en prijzen moeten worden verstrekt – kan worden gefaciliteerd. De implementatiekosten zijn in dit onderzoek niet helder geworden, de out-of-pocketkosten lijken zeer beperkt². De aanbieder van het kanaal biedt een gratis dienst (of een gratis versie van de dienst). Daarmee zou dit een interessant alternatief zijn voor Digipoort, of voor de stand-alone capaciteit: zelfde baten, lagere kosten. Het lijkt overigens wel dat de implementatiekosten

² Aangenomen is dat voor nieuw aansluitende gemeenten de variabele kosten ongeveer EUR 0,30 per factuur zouden bedragen.

per leverancier (in regelcapaciteit) vrij hoog zijn (20 uur), waardoor dit kanaal vooral voor implementatie bij een klein aantal hoog-volume leveranciers zeer aantrekkelijk zou kunnen zijn – als de combinatie wordt gelegd van integratie met de verplichtingenadministratie en geautomatiseerde goedkeuring: er ontstaat dan een maximale bate van EUR 175.000 per jaar in het rekenvoorbeeld.

- d) Het afsprakenstelsel van Simplerinvoicing: kan op een aantal van deze kanalen een toevoeging bieden door de mogelijkheid om in één handeling een groot aantal leveranciers aan te sluiten zonder hoge kosten. We hebben gezien dat de gemeenten de moeite om leveranciers te sluiten als een struikelblok in de business case voor e-factoreren zien, en op basis van de business case-berekeningen is dat in elk geval gedeeltelijk terecht. Aansluiting van een grote hoeveelheid leveranciers door middel van een afsprakenstelsel als Simplerinvoicing kan deze drempel wegnemen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat Simplerinvoicing nog bij geen van de onderzochte gemeenten wordt benut. De business case voor Simplerinvoicing is daarom op basis van kwalitatieve verwachtingen beschreven.

5.2 Business case voor e-factoreren: kansen en mogelijkheden

In deze analyse naar de kosten en baten van verschillende implementaties van e-factoreren blijkt dat er twee invalshoeken door elkaar kunnen spelen: aan de ene kant is er de afweging van kanaalkeuze, dat wil zeggen: bijvoorbeeld het gebruik van Digipoort versus “stand-alone” versus een combinatie met een BSP uit Simplier Invoicing netwerk. Aan de andere kant is er de afweging van inrichtingskeuze: is het doel om de facturen alleen digitaal te ontvangen en te verwerken, en dan de verwerking tot op welk niveau (scannen, coderen, boeken, adresseren) of is het doel om de verwerking te automatiseren of zelfs ook automatisch te kunnen goedkeuren? Bij een verdergaande automatisering hoort ook een keuze voor een meer geavanceerd kanaal. Dit leidt over het algemeen tot hogere investeringen, maar ook tot significant hogere baten.

De inrichtingskeuze, die vooraf zou moeten gaan aan de kanaalkeuze, zou afhankelijk moeten zijn van de volgende factoren:

- De investeringsmogelijkheden – een meer geautomatiseerde inrichting vergt hogere investeringen.
- De verwachtingen over de mogelijkheid om de baten te realiseren: de baten zijn afhankelijk van het aantal facturen in het proces. Hoeveel facturen kunnen worden overgezet naar het geautomatiseerde proces hangt af van de totale facturomvang (grootte van de gemeente), het type leveranciers (concentratie) en de mogelijkheid van aansluiten van leveranciers.

De keuze voor het kanaal zou afhankelijk moeten zijn van de volgende factoren:

- Kosten van het kanaal: zowel de investeringen in aanschaf, licentie en eigen capaciteit, als de beheerskosten, de kosten per jaar en de kosten per factuur.
- Adoptiepotentieel van het kanaal (hoeveel % van de leveranciers kan aansluiten): logischerwijs leidt een kanaal met een hoge adoptiemogelijkheid tot hogere verwachte baten
- Adoptie-doelstelling van de organisatie: als de organisatie een hoog niveau van adoptie tot doel heeft, moet zij een kanaal kiezen dat aan die wens kan voldoen.
- Doelstelling niveau van automatisering in het proces: het te kiezen kanaal moet de mate van automatisering (ontvangen, verwerken, goedkeuren) kunnen ondersteunen.

Hierbij ontstaat een paradox. Een gemeente die (vóór de kanaalkeuze) haar factuurverwerkingsproces erg efficiënt heeft ingericht, zal door het automatiseren van het proces relatief weinig baten realiseren, maar wel uitkomen op relatief lage kosten per eenheid. Hier is waar cultuur en gedrag binnen de organisatie een rol spelen. Bijvoorbeeld wanneer het goedkeuringsproces al heel strak is ingericht, zal de besparing in doorlooptijd door automatisering geringer zijn, dan wanneer dit proces (handmatig) veel doorlooptijd kost. De gemeente die haar processen niet zo efficiënt heeft ingericht, kan heel veel baat hebben bij automatisering, maar zal dan (zonder additionele maatregelen) nog steeds relatief hoge kosten per eenheid kennen.

In de voorbereiding van dit onderzoek kwam het onderzoeksteam een business case uit september 2010 onder ogen van een middelgrote gemeente, waaruit de conclusie was dat overgaan op e-factureren voor deze gemeente een negatieve bijdrage zou leveren. Uit ons onderzoek blijkt een heel ander beeld. Overgaan op e-factureren is niet een alles-of-niets beslissing, en er zijn altijd stappen te zetten vanaf de huidige situatie die een bijdrage levert aan de efficiëntie en dus besparingen. De keuze voor de meest toepasselijke stap is echter afhankelijk van de situatie waarin de gemeente zich op het startmoment bevindt, op het gebied van omvang, huidige automatiseringsgraad van het proces, en huidige efficiëntie van het proces. Bij de onderzochte gemeenten heeft het onderzoek een aantal kansen en mogelijkheden gezien, die ook voor andere gemeenten toepasbaar zijn.

Stappen voor gemeenten

Afhankelijk van de huidige wijze van factuurontvangst en -verwerking kan een gemeente een aantal stappen nemen.

	Volgende stap	Verbeteringen in:			
		Organisatie	Proces	Adoptie	Koppelingen
Papieren gemeente	Naar scan	(Komt niet/nauwelijks meer voor)			
Scan gemeente	Naar PDF	XX	XX		
PDF gemeente	Naar Digitaal	XX	XX	XX	
Digitale gemeente		XX	XX	XX	XX

Stappen voor een papieren gemeente

Een gemeente die nog met papieren facturen en handmatige verwerking werkt zou direct aan de slag kunnen, en moeten, gaan met e-factureren. De afweging zou zijn of er nog goede argumenten zijn voor een papieren werkwijze. Als het antwoord hierop niet voor de hand liggend is, kan de gemeente ofwel kiezen voor een stap-voor-stap benadering, waarbij zij digitale factuurontvangst mogelijk maakt (mail+PDF is het minst complex), papier gaat scannen en het proces verder digitaal gaat afhandelen. Juist deze gemeente zou er ook voor kunnen kiezen om in één keer over te stappen naar een volledig e-factuur kanaal (niet voor alle facturen): voor digitaliseren zou het proces toch op de schop moeten, dan kan het ook meteen volledig worden gemoderniseerd. Hiermee (zeker in combinatie met koppelingen naar verplichtingenadministratie en/of goedkeuringsproces) zijn grote besparingen mogelijk.

Stappen voor de scangemeente

De eerste optie voor een 'scangemeente' is om over te gaan naar PDF ontvangst van facturen, dus niet het zelf digitaliseren, maar het digitaal ontvangen van facturen³. Daarnaast zijn een aantal aandachtspunten van belang:

- *Aandacht voor de organisatie:* waar het factuurverwerkingsproces gekenmerkt wordt door een hoge foutmarge, zit de te behalen winst in het verbeteren van die foutmarge. In de gebruikte rekenvoorbeelden zou een vermindering van de foutmarge van 20% leiden tot een kostenreductie van EUR 0,33 per behandelde factuur – voor een voorbeeldgemeente met 15.000 facturen dus tot een voordeel van bijna EUR 5.000,- Deze verbetering is te realiseren met behulp van procesautomatisering, maar zij kan ook op andere manieren worden gerealiseerd. Hetzelfde geldt voor verbeteringen op het gebied van doorlooptijd. Kortere doorlooptijd leidt tot kortere betaaltermijnen en lagere overschrijdingspercentages. Lagere kosten voor de gemeente voor het opvolgen van herinneringen, aanmaningen, telefoontjes en spoedbetalingen. Daarnaast zéér significante verminderingen in financieringslasten voor de leveranciers. Ook verbeteringen hier kunnen door automatisering worden ondersteund, maar kunnen ook door cultuurverandering tot stand gebracht worden.
- *Procesverbeteringen:* de business case voor e-factureren gaat over kostenefficiëntie en daarmee over procesefficiëntie, maar procesefficiëntie is breder dan e-factureren. In de onderzochte gemeenten en de door hun ingezette kanalen zien we dat er winst zit in het optimaliseren van de processen, en dat de verschillende stappen van e-factureren daarvoor kunnen worden ingezet. Daarbij moeten we in het oog houden dat het doel het optimaliseren van de efficiëntie is, niet het e-factureren op zich. E-factureren zal dus ook efficiënt moeten worden opgezet. Dit betekent bijvoorbeeld:
 - Goedkeuring van een factuur gaat sneller als de 'echte' factuur te zien is. Een PDF van de originele factuur is veel meer herkenbaar (en dus sneller te beoordelen door een budgethouder) dan een leesbaar gemaakt XML bericht.⁴
 - Goede training van de systemen leidt tot beter en efficiënter gebruik.
 - Fouterstel aan het begin van het proces is efficiënter dan later in het proces. Een – liefst geautomatiseerd – proces om onvolledige facturen terug te sturen naar de leverancier vóór verwerking in de eigen systemen kan veel tijdswinst opleveren.

Stappen voor PDF gemeente

In dezelfde lijn als voor de 'scangemeente' is het eerste advies aan de 'PDF gemeente' om over te stappen naar het volgende kanaal: volledig digitale ontvangst van facturen. Naast deze overstap is nog een aandachtspunt van belang, in aanvulling op de hierboven genoemde punten van *organisatie* en *procesverbeteringen*.

- *De adoptiegraad:* om de investering in een nieuw digitaal kanaal terug te verdienen is het van belang daarbij een zo hoog mogelijke adoptie te realiseren. Dit kan zowel (en tegelijkertijd) gerealiseerd worden door aansluiting bij een gemeenschappelijk initiatief voor digitale ontvangst en door eigen directe communicatie met leveranciers. Het kan zijn dat de wens om de adoptie in het volledig digitale kanaal te vergroten nog hand in hand gaat met de wens om zoveel mogelijk van de 'overige' facturen in PDF-vorm te ontvangen.

Stappen voor de digitale gemeente

³ Wanneer een gemeente (gedeeltelijk) is overgegaan naar PDF ontvangst, kan zij natuurlijk verder verbeteren door de adviezen voor de PDF-gemeente uit te voeren, en zo voorts.

⁴ Hier moet opgemerkt worden dat de visie van één van de onderzochte gemeenten hier haaks op staat: in hun beeld is een 'geuniformeerde' factuurweergave op basis van het XML bericht juist efficiënter, omdat gegevens altijd op dezelfde plaats staan.

De gemeenten die al een volledig digitaal kanaal (ontvangst van XML- of UBL- facturen, die geautomatiseerd in de administratie worden verwerkt) operationeel hebben, zijn het meest gebaat bij het optimaliseren van de adoptie in dat kanaal: zoveel mogelijk facturen volledig digitaal afhandelen. Daarnaast zijn ook weer een aantal aandachtspunten van belang, in aanvulling op de bovenstaande:

- *Koppelingen* van de digitale facturenstroom met de verplichtingenadministratie en zo mogelijk zelfs met een digitale ontvangstadministratie (voor geautomatiseerde goedkeuring van facturen) kan tot grote baten in het proces leiden.
- *Stroomlijnen* van de processen: zorg dat de afgesproken standaarden (zeker bij aansluiting op een gemeenschappelijk initiatief) overeen komen met de eigen standaarden. Het aansluiten met leveranciers op basis van eigen, afwijkende standaarden is tijdrovend en doet het voordeel van een gemeenschappelijk initiatief teniet. Bij interne koppelingen (zoals met de verplichtingenadministratie) is het zeer batig om de koppelingsafspraken zo strikt mogelijk na te leven: geen workarounds zodat een geautomatiseerde afhandeling ook werkelijk mogelijk wordt.

Draag zorg voor een goede verplichtingenadministratie

Buiten scope van het onderzoek maar toch belangrijk genoeg om hier te benoemen zijn de baten die gerealiseerd kunnen worden met het voeren van een deugdelijke verplichtingenadministratie. Zoals uit de business case van de "stand-alone" gemeente blijkt en ook uit die van de combinatie met een BSP uit het Simpler Invoicing netwerk is dat bij het voeren van een verplichtingenadministratie er enorme baten ingeboekt kunnen worden. Dit heeft alles te maken met de kwaliteit van de instroom van facturen en ook met de snelheid van afhandeling van een factuur. De cultuur van de organisatie is van essentieel belang in dit proces: zijn de medewerkers bereid (en gewend) om op een gestructureerde manier te werken, en worden budgethouders (en andere functionarissen) aangesproken op afwijkingen van het afgesproken proces. Hoewel dit een verantwoordelijkheid van de gemeente zelf is, kan aandacht voor dit onderwerp in communicatie-uitingen over e-factureren helpen om dit 'laaghangend fruit' te zien en te oogsten.

Verken de mogelijkheden van Simplerinvoicing

Simplerinvoicing is in dit onderzoek alleen kwalitatief beschreven, omdat de mogelijkheden ervan in nog geen van de onderzochte gemeenten worden benut. Het benutten van dit netwerk biedt in theorie een groot leveranciersbereik met keuzevrijheid voor een gemeente om de e-factuurdienstverlener te kiezen in Simplerinvoicing die de beste prijs-/kwaliteitsverhouding voor die gemeente levert. Als dit grote bereik voor een gemeente ook leidt tot een veel hogere adoptiegraad/gebruik, zal daarmee het batenpotentieel sterk toenemen. Het advies aan gemeenten is dan ook om de mogelijkheden van Simplerinvoicing in de praktijk te gaan verkennen.

5.3 Overige baten

Maatschappelijke baten

In deze analyse is steeds primair uitgegaan van de kosten en baten voor de gemeente. Met de verkregen gegevens is echter wel duidelijk geworden dat de opeenvolgende stappen in de ontwikkeling van e-factureren ook tot significante baten kunnen leiden voor leveranciers. Deze baten zijn in dit document steeds wel genoemd, maar niet berekend.

Kwalitatieve baten

Dit onderzoek heeft zich gericht op de meetbare baten van implementatie van de verschillende fasen van het e-factureringsproces. Daarbij zijn echter ook waardevolle kwalitatieve baten aangetroffen:

- Verkorting van de doorlooptijd geeft naast meetbare baten ook een betere kwaliteitsperceptie aan het proces, en dus aan de gemeente. Het halen van de doelstellingen op het gebied van betaaltermijnen is ook een teken van betrouwbaarheid als afnemer.
- Verbetering van de fiscale governance levert een bijdrage aan het goede imago van de gemeente.
- Verbeterde fraudebestendigheid verlaagt de risico's in het proces.
- Verbeterde schaalbaarheid maakt het voor een gemeente eenvoudiger om toevloed van grotere volumes door bijvoorbeeld samenwerking of samenvoeging, of door de aanstaande decentralisaties, te absorberen.
- Bijdragen aan papierloos kantoor geeft voordelen op het gebied van milieudoelstellingen, werkplek-flexibiliteit, clean desk.
- Bij effecten in andere processen: efficiënte inrichting van de factuurverwerking geeft herbruikbare kennis over efficiënt inrichten van processen in het algemeen, en toont 'zwakke plekken' in aanpalende processen, bijvoorbeeld inkoop.

5.4 Algemene aandachtspunten

Verhoging adoptie e-factureren door leveranciers

Het onderzoek toont aan dat het aansluiten van leveranciers voor gemeenten een lastig punt is en dat normaliter de grootste drie leveranciers verantwoordelijk zijn voor circa 10% van de facturen van een gemeente. Het aansluiten van deze 3 leveranciers kan al leiden tot een positieve uitkomst van de business case voor e-factureren. Daarom zou er centraal meer aandacht moeten komen voor het aansluiten van leveranciers die voor gemeenten veel gebruikt worden om zo te helpen om de business case voor gemeenten van positief te maken.⁵

Overweeg hybride situatie van PDF en e-factureren (XML en UBL)

Gemeenten doen zaken met grote landelijke ondernemers maar (meer nog) zaken met kleine ondernemers die regionaal/lokaal zijn georiënteerd. Deze kleine ondernemers zijn al gewend om een factuur als PDF te versturen, echter het kan nu nog ingewikkeld en tijdrovend zijn om hen aan te sluiten op bijvoorbeeld Simplerinvoicing, afhankelijk van het door hen gebruikte boekhoudpakket. De business case bij de "stand-alone" gemeente toont aan dat het lonend is om deze (grote) groep te bedienen met een PDF-gebaseerde oplossing. Uit de business case blijkt dan

⁵ EZ zou hier in samenwerking met VNG/KING en de G32 een project kunnen opzetten om per gemeente de top 5 leveranciers aan te sluiten. Het is te verwachten dat dit in totaal ongeveer 50 leveranciers zijn. Met dit 'centraal aansluiten' wordt op efficiënte wijze de deelnemende gemeenten een last uit handen genomen, waarbij een adoptie wordt gerealiseerd die leidt tot een kostendekkende 'bodem' in de business case voor een gemeente. Voor leveranciers heeft deze 'centrale' aanpak het voordeel dat ze met één persoon afspraken maken over het inrichten van e-factureren, voor een groot aantal facturen voor verschillende gemeenten tegelijk. Voor gemeenten betekent dit een flinke tijdsbesparing in het aansluiten. Voordeel om de G32 te benaderen is dat deze gemeenten het volume zullen hebben om snel de investering terug te verdienen. Daarnaast kunnen ze als katalysator dienen om de absorptiegraad nog hoger te laten worden. Een randvoorwaarde hierbij is dat de deelnemende gemeenten de standaard hetzelfde interpreteren: dezelfde gegevens op dezelfde plaats in het bericht verwachten.

dat een adoptie van bijna 80% op korte termijn mogelijk is. Vervolgens kan de PDF-gebaseerde oplossing weer uit worden gefaseerd.

De voordelen van het gebruik van verschillende kanalen naast elkaar zouden ook onderkend moeten worden in de communicatie over e-factureren.⁶ Communicatie over enkel één kanaal of oplossing zou dan onvolledig zijn.

Naleven van en communicatie over de standaard

Het Forum Standaardisatie heeft de standaard voor e-factureren onderkend en op de 'pas toe of leg uit' lijst met standaarden geplaatst. In de gesprekken met de drie gemeenten kwam de discussie terug over het gebruik van de standaarden XML en UBL en de versies die er daarvan zijn. Er is nadrukkelijk aandacht gewenst voor het naleven van de standaard en eenduidige communicatie rondom het gebruik van standaarden. Voorkomen moet worden dat elke leverancier het standaard bericht anders interpreteert en iedere gemeente op eigen wijze weer invulling wil of moet geven aan deze standaard

⁶ In het zakelijk verkeer (business-to-business) is het heel gebruikelijk dat een leverancier of afnemer verschillende mogelijkheden van e-factureren naast elkaar biedt, zie voor een voorbeeld <http://raabkarcher.nl/over-raab-karcher/e-business/sales-in-de-bouw>. Dit voorbeeld pleit (voorlopig) voor het in stand houden van een hybride situatie.



**KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN**

