



Nota Bene

De adoptie van elektronisch factureren

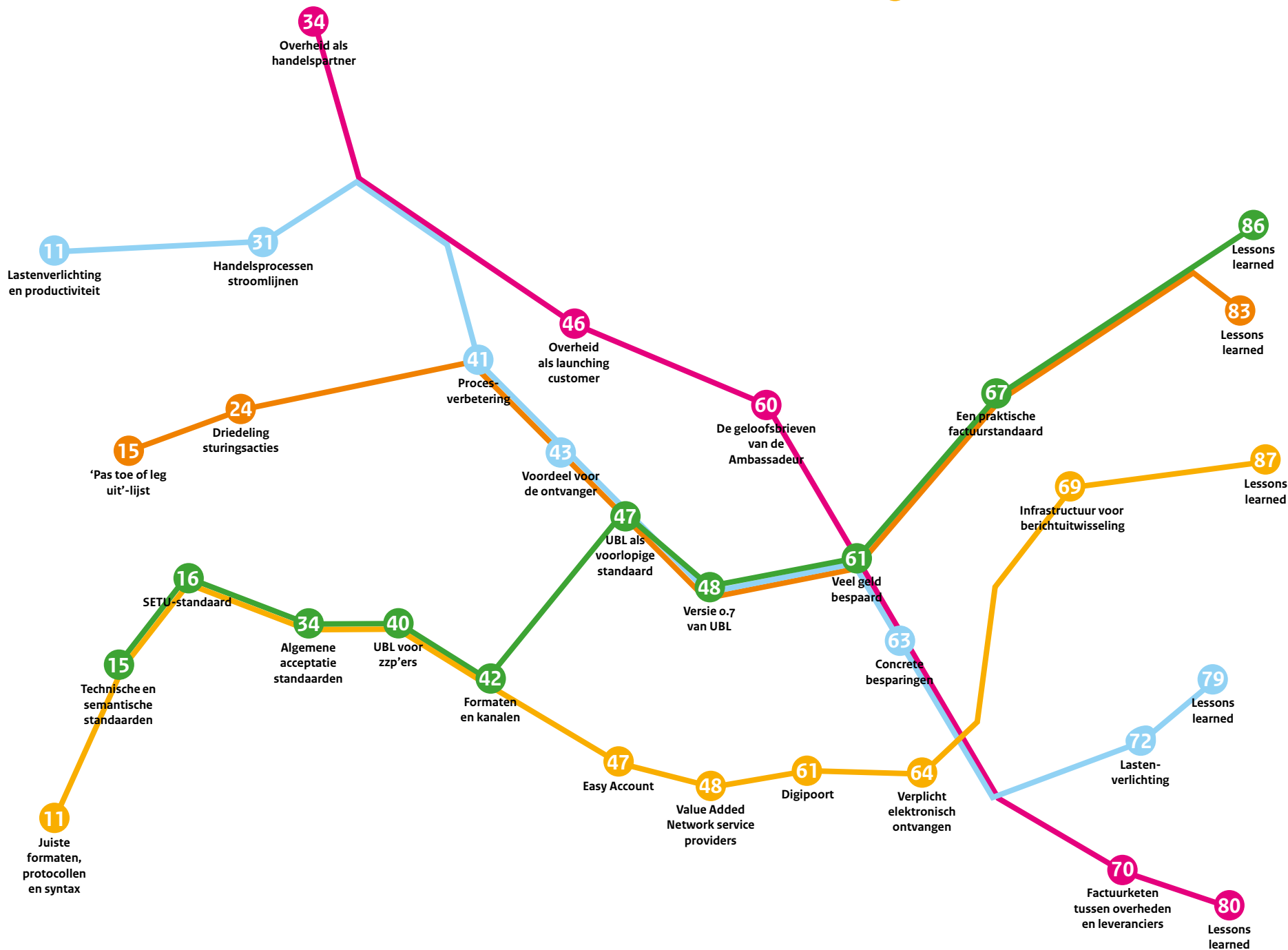
Forum Standaardisatie

Nota Bene. De adoptie van elektronisch factureren is de eerste uitgave in een reeks van publicaties van Forum Standaardisatie over interoperabiliteit en standaardisatie binnen de e-overheid.

Volg de vijf rode draden

Dit boek kunt u op verschillende manieren lezen. U neemt de inhoud van kافت tot kافت door of u beperkt zich tot één deel of één bijdrage. Maar er lopen ook vijf rode draden dwars door het boek die u kunt volgen. Ze behandelen een thema dat regelmatig terugkeert in het boek en in de laatste bijdrage komen ze alle vijf samen. Aan de hand van deze 'metrokaart' volgt u de vijf lijnen. De 'stations' verwijzen naar de pagina's in het boek.

- 1 Business case: naar de voordelen van e-factureren
- 2 Launching customer: naar de rol van de overheid
- 3 Adoptie: naar grootschalig gebruik
- 4 Standaarden: naar één standaard
- 5 Infrastructuur: naar een goede ondersteuning



Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord: De drie G's van elektronisch factureren, door Nico Westpalm van Hoorn | 2 |
| Deel 1 - Netwerken en standaarden | 4 |
| Interview met Han Gerrits: 'Wachten we tot de kritische massa is bereikt?' | 7 |
| Waarom Nederland moet standaardiseren: Standaard open, door Peter Waters | 10 |
| Naar stapsgewijze en gerichte adoptie van standaarden in ketens en netwerken: Opschakelen met standaarden, door Paul Oude Luttighuis en Matthijs Punter | 18 |
| Deel 2 - Elektronisch zaken doen | 26 |
| Interview met Bernard Wientjes: 'Nieuwe Europese btw-regeling maakt grensoverschrijdend e-factureren aantrekkelijker' | 28 |
| Standaard elektronisch zaken doen, door Fred van Blommestein en Peter Potgieser | 30 |
| Postbodevervanger of procesverbeteraar: De ontwikkeling van de e-factuur in Nederland en Europa, door Friso de Jong | 38 |
| E-factureren bij de overheid: De overheid als launching customer, door Rex Arendsen | 46 |
| Deel 3 - De praktijk: adoptie van e-factureren | 54 |
| Interview met Hans Trum en Michel Badeaux: 'Operational excellence is ons streven' | 56 |
| Drie jaar e-Factureren: De geloofsbrieven van de Ambassadeur, door Marco Pastors | 60 |
| Over de drempel: E-factureren, de overheid is er klaar voor, door Bo The en Tonke Middelkoop | 66 |
| Deel 4 - Lessons learned | 76 |
| E-factureren ontrafeld: Vijf rode draden ontknoopt, door Jan Julianus | 78 |
| Nawoord: Nota bene, door Rex Arendsen en Marian Barendrecht | 90 |

Voorwoord

De drie G's van elektronisch factureren

Elektronisch factureren is factureren zonder papier. Van de administratiesoftware van de facturerende partij naar administratiesoftware van de betalende partij, die dat met een muisklik kan doen. Dat klinkt doodnormaal. Ook onze vakantie-reizen, boeken, muziek, tweedehandsspullen en abonnementen kopen we via internet. Met een paar muisklikken bereiken we iDEAL en doen we onze betaling. Daar komt geen factuur aan te pas. We doen dat omdat het Gemak, Gewin en soms zelfs Genot oplevert. De drie G's die maken dat technische innovaties geaccepteerd worden.

Als bedrijven bij elkaar grondstoffen, onderdelen of diensten kopen worden de transacties rond offerte, bestelling, levering, factuur en betaling veelal digitaal aangemaakt. Toch wordt het nog op papier vastgelegd. Waarom eigenlijk? De gegevens zijn in digitale vorm beschikbaar. Waarom wisselen ze die dan niet digitaal uit? Dat scheelt op Nederlandse schaal miljoenen, misschien wel miljarden euro's aan transactiekosten. Maar het zorgt ook voor minder werk, minder fouten en milieuwinst, want minder papier leidt tot minder omgekapte bomen. Uiteindelijk levert dit alles misschien geen Genot op, maar wel Gewin en Gemak.

Deze bundel gaat over wat er nodig is om daar te komen.

In de Rotterdamse haven worden 10 miljoen containers per jaar doorgevoerd. Bij die 10 miljoen containers horen tientallen miljoenen financiële transacties. Reders, containeroverslagbedrijven, binnenvaartschippers, wegtransporteurs en banken leveren elkaar diensten die moeten worden afgerekend. Dat gaat meestal nog op papier.

Het Rotterdamse Port Community System Portbase biedt een platform voor alle logistieke informatie die in de haven omgaat en maakt via het platform ook e-factureren mogelijk voor haar klanten. Zo worden niet alleen logistieke transacties maar ook betalingen elektronisch uitgewisseld. Gewin en Gemak voor alle partijen in de haven.

Wat kan de rol van de overheid zijn? Brengt ze haar marktmacht als launching customer in? Bevordert ze de noodzakelijke standaardisatie? Subsidieert ze innovaties op dit gebied?

In deze uitgave van het Forum Standaardisatie komt u het te weten.



NICO WESTPALM VAN HOORN
Voorzitter Forum Standaardisatie

1

Netwerken en standaarden



Han Gerrits:

‘Wachten we tot de kritische massa is bereikt?’

E-factureren: technisch gesproken kan het allang. Maar wat houdt bedrijven en overheden tegen om de papieren factuur te verbannen? Volgens hoogleraar en ondernemer Han Gerrits stuit de adoptie op een typisch probleem van een netwerkeconomie. ‘De betrokken partijen wachten op elkaar.’

Door handelsrelaties te digitaliseren kunnen bedrijven efficiënter werken. Met een druk op de knop geven ze bestellingen door, sturen ze offertes naar elkaar en handelen de betaling af. Toch verloopt de adoptie van e-business-diensten uiterst traag. Hoe kan dat? We vragen het Han Gerrits. Als hoogleraar E-Business & IT-Industry aan de Vrije Universiteit Amsterdam weet hij welke mechanismen een rol spelen om standaarden te adopteren in het zakelijk verkeer. Een context die hij bovendien als ondernemer uit de praktijk kent. 'Naast mijn hoogleraarschap ben ik oprichter en directeur van Innovation Factory, een adviesbureau dat bedrijven helpt innoveren', vertelt Gerrits. 'En als ik eerlijk ben: elektronisch factureren doe ik nog niet. Net als andere, kleinere ondernemers wacht ik liever tot hiervoor aantrekkelijk geprijsde softwarepakketten zijn. Anders dan grote multinationals, heb ik de middelen immers niet om zelf software te laten ontwikkelen. Maar als er software beschikbaar is waarmee ik kostenefficiënter facturen verstuur dan nu, ben ik om.'

Netwerkeconomie

Probleem is dat bij de adoptie van e-factureren er niet zomaar standaardsoftware op de markt verschijnt. Volgens Gerrits is dat typisch voor wat hij een netwerkeconomie noemt. 'Bij een netwerkeconomie is het van belang dat alle partijen in het netwerk de nieuwe technologie gaan gebruiken. Pas dan ontstaat er economische waarde. Een goed voorbeeld is mobiele telefonie. Om dit tot een succes te maken heb je aan de ene kant van het netwerk providers nodig die zendmasten plaatsen voor voldoende dekking. Aan de andere kant moeten er voldoende mobiele bellers zijn, zodat het voor providers interessant is om mobiele telefonie als dienst aan te bieden. De ene partij kan niet zonder de andere. Daarin schuilt het gevaar van een patstelling: dat consumenten niet mobiel gaan bellen omdat er onvoldoende masten zijn en dat er onvoldoende masten komen omdat er te weinig bellers zijn.'

Rol overheid

Uiteindelijk is mobiele telefonie toch succesvol geworden doordat aanbieders flink wilden investeren in zendmasten en doordat je mobiel ook met vaste nummers kon bellen. 'De patstelling is doorbroken. Voor adoptie van elektronisch factureren is hetzelfde nodig', meent Gerrits. 'Digitale facturen moeten analoog verwerkt kunnen worden, en andersom. Daarnaast moet een van de partijen in het netwerk van verzenders, ontvangers en softwareleveranciers het voortouw nemen om de standaard te introduceren.' Gerrits ziet hiervoor een duidelijke rol weggelegd voor de overheid. 'Ik denk dan aan subsidies voor softwareleveranciers om de pakketten te ontwikkelen en goedkoop aan te bieden. Ook is het denkbaar om facturerende partijen financieel voordeel te geven bij digitale verzending. Ten slotte is het een prima idee om zelf als launching customer het goede voorbeeld te geven. De overheid heeft de unieke positie om die rol te vervullen. Door haar omvang kan ze voor de juiste kritische massa zorgen. Want daar is het wachten op: het omslagpunt waarbij de meerderheid elektronisch factureert en dit een gewoonte wordt, net als mobiel bellen.'

HAN GERRITS is hoogleraar E-Business & IT-Industry aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij oprichter en directeur van adviesbureau Innovation Factory. Hij heeft meer dan 25 jaar ervaring op het snijvlak van technologie en organisatie.



Waarom Nederland moet standaardiseren

Standaard open

Waarom moet de overheid investeren in de standaardisatie van haar informatiesystemen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden moeten we van buiten naar binnen redeneren. Economisch gezien moet Nederland het de komende jaren hebben van het vergroten van de arbeidsproductiviteit. Investeren in ICT-benutting is daarmee een van de belangrijkste factoren om de efficiency en effectiviteit van werkprocessen te kunnen verbeteren. Internationaal gezien doet Nederland het redelijk tot goed.

Door: Peter Waters

Toch staan de komende jaren de overheid, alle gerelateerde (semi-)publieke organisaties en sectoren voor de uitdaging om grote bezuinigingen in het publieke domein hanteerbaar te maken. Dit betekent dat inspanningen voor elektronische (overheids)dienstverlening nog veel meer in het teken moeten komen te staan van lastenreductie voor bedrijven en burgers en kostenbesparingen binnen en buiten de overheid. In het (ICT-)beleid van de overheid en het inrichten van ketenprocessen komt daardoor veel meer nadruk te liggen op slim hergebruik van gegevens, ICT-voorzieningen, software, architectuur en kennis en vaardigheden (meer doen met minder). Dat betekent dan ook meer werk maken van afspraken over interoperabiliteit, standaardisatie en open standaarden en het verzilveren van de resultaten daarvan.

Lastenverlichting en hogere arbeidsproductiviteit

E-factureren is een voorbeeld van een standaardisatieactiviteit die de belofte in zich draagt van zowel lastenverlichting als verhoging van de arbeidsproductiviteit. ¹

Het College Standaardisatie heeft mede aan de basis gestaan van het project e-Factureren. Al in 2007 werd hierover een advies vastgesteld en werd besloten pilots te starten. Later volgden meerdere adviezen. Het College heeft dat gedaan vanuit de overtuiging dat standaardisatie een cruciale en noodzakelijke stap is om ondernemingen, intermediairs (accountants), softwareleveranciers en overheden over de streep te trekken.

Waarom kiezen voor standaardisatie? ¹

In de literatuur worden doorgaans vijf voordelen van standaardisatie genoemd.

1 Effectieve communicatie

Een belangrijke les bij communicatie is: zorg dat verzender en ontvanger over en weer begrijpen wat ze met een bericht bedoelen. Anders heb je wel een bericht verstuurd, maar niet gecommuniceerd. Afspraken maken over de betekenis van gegevens die je verstuurt, is misschien wel het grootste belang bij standaardisatie. Wat versta je onder een container? Of moeilijker: wat is inkomen? Is dat een netto- of bruto-inkomen, is dat inkomen over afgelopen jaar (belastingaangifte) of over afgelopen maand (relevant voor een uitkering), is dat persoonlijk inkomen of praten we over gezinsinkomen? Die varianten zijn belangrijk bij het uitvoeren van verschillende publieke taken. Zonder afspraken (standaardisatie) is betekenisvol hergebruik van gegevens bijna onmogelijk.

Bij effectieve communicatie hoort natuurlijk ook de technische kant. Er moeten gedeelde voorzieningen zijn (netwerk, hardware, software) om berichten over en weer integraal te ontvangen. Stekkers moeten op elkaar aansluiten, anders zijn verloopstekkers nodig (vertaalprogramma's) om die netwerkhardware en -software naar de juiste formaten, protocollen en syntax om te zetten. ⁵

2 Goedkopere productie

Henri Ford is met zijn T-Ford een van de pioniers geweest van het moderne industriële tijdperk. Verregaande arbeidsdeling en standaardisatie leidden niet alleen tot goedkopere productie maar ook tot goedkoper onderhoud. Minder bekend is dat Nederlanders in de zeventiende eeuw pioniers waren op het gebied van standaardisatie. De Fluyt, het productieschip van de Verenigde Oost Indische Compagnie, was verregaand gestandaardiseerd. Zo kon men bij reparaties van twee schepen er één maken. Prins Maurits zorgde dat zijn troepen gestandaardiseerde geweren hadden. Alle geweren

konden met dezelfde ammunitie overweg. Ook onderhoud (vervanging van onderdelen) werd veel eenvoudiger. Dat leverde aanzienlijke voordelen op ten opzichte van de Spanjaarden.

3 Hergebruiken van kennis

Randvoorwaardelijk voor de goede toepassing van werktuigen en ICT voorzieningen is het leren omgaan met die werktuigen of voorzieningen. Wie wel eens heeft geprobeerd een houten plank mooi vlak te schaven, weet dat dit veel oefening vergt. Fijn als je die opgedane vaardigheden bij nieuwe technieken kunt blijven benutten. Het zogenoemde qwerty-toetsenbord is indertijd ontwikkeld om de kans te verkleinen dat de hamertjes van de typemachine in elkaar vast kwamen te zitten. Bij moderne computers speelt dat probleem niet meer. Toch is het voor mensen die blind kunnen typen een enorm voordeel dat ze het in hun hersenen ingeslepen toetsenbordbeeld kunnen blijven gebruiken op hun laptop.

4 Netwerkeffecten

Rond 1995 was het helemaal niet raar dat grote organisaties een business case lieten opzetten over e-mailgebruik. Het aantal e-mailgebruikers was nog laag en de voordelen niet helder. Ik kan me bijna niet voorstellen dat een organisatie nu nog de neiging heeft om een dergelijke business case op te zetten. Vrijwel iedereen heeft een e-mailadres. Naarmate de massa toeneemt, neemt het belang van de voorziening toe. Dat zie je ook bij mobiele telefoons en internet. Standaardisatie is daarbij cruciaal. Als mobiel bellen alleen maar mogelijk zou zijn voor gebruikers met dezelfde provider of met hetzelfde merk telefoon, dan was de adoptie nooit zo snel gegaan.

5 Innovatie

Sinds de introductie van de iPhone van Apple is er een totaal nieuw soort product ontstaan: de app. Deze apps zijn programmaatjes, voorzieningen die op basis van specificaties en eisen van Apple (volgens de iOS-standaard, het besturingssysteem voor onder meer de iPhone) door zowel creatievelingen als ondernemingen (kranten, banken) zijn ontwikkeld. Dat zijn er inmiddels meer dan 300 duizend. Je kunt ze voor een gering bedrag (doorgaans minder dan 1 dollar) in de App Store downloaden. De beschikbaarheid van de iOS-standaard heeft dus een hausse aan creativiteit veroorzaakt.

Wat is het belang van open versus gesloten standaarden?

De voordelen van standaardisatie gelden zowel voor gesloten als voor open standaarden. Een open standaard is daarbij een standaard die je vrij kunt inzien, vrij mag gebruiken en waarbij je kunt participeren in de doorontwikkeling. Het programma iOS is een voorbeeld van een gesloten standaard. HTML is een voorbeeld van een open standaard. Het gebruik van een open standaard levert een aantal additionele voordelen op: het zorgt voor een open speelveld. Iedere kan op basis van een open standaard producten maken. Het verkleint daarmee het risico van een *vendor lock-in*: het risico dat je voor je businessproces alleen tegen erg hoge kosten van de ene softwaretoepassing over kunt stappen naar een andere. Een ander belangrijk voordeel is – zeker voor een overheidsorganisatie – dat

je de zekerheid hebt dat je de documenten die in een open format zijn opgemaakt over langere tijd kunt blijven gebruiken. Zelfs als de software daarvoor niet meer bestaat. Op basis van de open standaard kun je die software tot in lengte van dagen nabootsen (emuleren).

Bevorderen interoperabiliteit

ICT is in Nederland niet meer weg te denken. Bijna alle businessprocessen in het bedrijfsleven en bij de overheid worden met ICT-systemen ondersteund. Om de toegewezen taken uit te kunnen voeren, wisselen organisaties in toenemende mate over en weer gegevens uit. Dat gaat niet vanzelf. Systemen moeten dan interoperabel zijn. Dat wil zeggen dat ze betrouwbaar gegevens kunnen uitwisselen en die gegevens vervolgens betekenisvol kunnen hergebruiken. Tussen partijen zijn afspraken (standaarden) nodig om dat goed te laten verlopen. Om richting te geven aan het streven naar interoperabiliteit heeft de toenmalige minister van Economische Zaken in 2006 het Forum en College Standaardisatie ingericht. De bekendste taak van Forum en College is het selecteren en het bevorderen van het gebruik van standaarden voor de gegevensuitwisseling tussen organisaties, processen en systemen¹. Daartoe is een lijst gemaakt met open standaarden waarvoor binnen de publieke sector een 'Pas toe of leg uit'-regime geldt². Dat betekent dat overheidsorganisaties bij inkoop van een ICT-dienst of -product boven een drempelwaarde van 50 duizend euro moeten kiezen voor een toepasselijke open standaard op de 'Pas toe of leg uit'-lijst. Alleen als dat tot onoverkomelijke problemen leidt, mag de organisatie ervoor kiezen om een andere (open of gesloten) standaard te gebruiken. Maar ze moet dan wel in haar jaarverslag verantwoorden waarom deze keuze is gemaakt (uitleggen).³

Het Forum en het College

Het Forum (een denktank) ontwikkelt voorstellen en het College (de topambtenaren van Nederland) besluit over opname van standaarden op de lijst en doet uitspraken over de adoptie. Het bijzondere van het College is dat de leden over en weer hebben afgesproken dat zij zorgen voor de toepassing van de geselecteerde open standaarden in hun eigen organisatie en elkaar daar ook op willen aanspreken.

Technisch en semantisch

De open standaarden op de lijst zijn voor een deel technisch van aard (bijvoorbeeld uitwisselingsstandaarden, beveiligingsstandaarden en documentstandaarden) en in toenemende mate semantisch. Denk daarbij aan de betekenis van kaartelementen op een geografische kaart, de elementen van een urenbriefje voor de inhuur van tijdelijk personeel, of zoals bij e-factureren de begrippen die nodig zijn om geleverde diensten te kunnen factureren.⁴

¹ Zie voor de overige taken de 'Interoperabiliteitsagenda op www.forumstandaardisatie.nl.

² Ga voor meer informatie over interoperabiliteit en de 'Pas toe leg uit'-lijst naar www.forumstandaardisatie.nl.

Open procedure

Voor selectie en opname van open standaarden op de 'Pas toe of leg uit'-lijst geldt een open procedure. Iedereen kan een open standaard aanmelden voor opname op de lijst³. Na een intakeprocedure wordt de standaard vervolgens getoetst op de criteria openheid, bruikbaarheid, potentieel en impact. Een expertgroep brengt vervolgens een conceptadvies uit dat in openbare consultatie wordt gebracht. Na verwerking van de commentaren brengt het Forum Standaardisatie een pre-advies uit aan het College dat vervolgens besluit.

Is er een algemene factuurstandaard?

Overigens staat er op dit moment (medio 2011) nog geen algemene factuurstandaard op de 'Pas toe of leg uit'-lijst. De reden daarvoor is dat er naar het oordeel van het College nog geen definitieve keuze gemaakt kan worden, zie ook pag. 47. De SETU-standaard (van Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche), als standaard specifiek voor de uitzendbranche, staat wél op de lijst.⁴

Sturen op adoptie van nationale standaard

Het hebben van een lijst met open standaarden is mooi, belangrijker is dat de standaarden op die lijst worden gebruikt. Zoals het voorbeeld van Baltimore⁴ laat zien, is het maken van een nationale standaard alleen niet voldoende om het beoogde resultaat te bereiken. Het gaat gewoon niet vanzelf. Sturing is nodig. Daarom heeft het College aan het Forum gevraagd aan te geven hoe het op de adoptie kan sturen.

³ Meld een open standaard aan via www.forumstandaardisatie.nl.

⁴ Zie pagina 16.

Effectieve adoptie? Een checklist

Het Forum Standaardisatie heeft eind 2009 van een viertal standaarden onderzocht welke adoptiestrategieën bij elk van die standaarden is toegepast en ook hoe effectief dat was.

Daar was in de meeste gevallen relatief ad hoc over besloten.

Tegelijkertijd bleek dat acht factoren de kans op een succesvolle implementatie vergroten.

- 1 Zorg dat de standaard volwassen is, anders durft niemand te investeren.
- 2 Accepteer dat adoptie per standaard een veeljarige inzet vergt.
- 3 Zorg dat de voordelen voor iedereen helder zijn; voor het business-proces, maatschappelijk en financieel.
- 4 Zorg voor een betrokken eigenaar, juist ook omdat adoptie vele jaren duurt; écht commitment is onontbeerlijk.
- 5 Zorg voor massa; zonder wordt het erg moeilijk.
- 6 Zoek een dominante partner of een dominant proces. Als die partner of dat proces succesvol is, ontstaat vanzelf kritieke massa.
- 7 Zorg dat er een actieve *community* is.
- 8 Zorg voor geld voor bijvoorbeeld ondersteuning, opleiding en beloning.

Sommige van de genoemde factoren spreken voor zich. Uiteraard is massa belangrijk, uiteraard helpt het als er een dominante partner is. DigiD was waarschijnlijk geen succes geworden zonder de Belastingdienst. Maar het vergt wel gerichte inzet. En dat gedurende meerdere jaren. Succes is niet zonder meer verzekerd. Met andere woorden: standaardisatie vraagt een lange adem, investeringen, moed en leiderschap. De belangrijkste constatering uit de evaluatie is echter dat het werkt. De bekendheid met de lijst is groot. En plaatsing op de lijst leidt aantoonbaar tot meer toepassing. Al verschilt het effect per standaard.

Over de auteur

PETER WATERS is hoofd van het Bureau Forum Standaardisatie. Het Bureau ondersteunt als secretariaat zowel het Forum als het College Standaardisatie. Meer over het Forum en College Standaardisatie is te vinden op www.forumstandaardisatie.nl/organisatie/.

Hoe één standaard helpt:

The Great Baltimore Fire 1904

Op zondagochtend 7 februari 1904 brak brand uit in de Amerikaanse stad Baltimore. Aangewakkerd door een felle wind stonden in korte tijd meerdere woonblokken in brand. Het was de autoriteiten snel duidelijk dat de stedelijke brandweer de brand onmogelijk alleen aankon en per telegraaf werd andere steden om hulp gevraagd. Om half twee die dag kwamen de eerste brandweereenheden uit Wilmington, Washington en Philadelphia in Baltimore aan. Ze besloten een soort brandkering te maken door hele huizenblokken met dynamiet op te blazen. Dat bleek echter een fatale keuze; de brand breidde zich er juist door uit. Uiteindelijk waren er negentien brandweerkorpsen ter plekke en gezamenlijk slaagden ze er 30 uur na de uitbraak in om de brand onder controle te krijgen. Totaal waren er 1.545 gebouwen vernietigd, bij elkaar zo'n zeventig woonblokken. Zo'n 35 duizend mensen werden in één weekend werkeloos. Opmerkelijk genoeg viel er slechts één dode.

Positief was dat de hulp uit de omliggende steden snel in Baltimore aankwam. De brandweereenheden brachten allemaal hun eigen materiaal mee, maar merkten al snel dat de koppelingen aan hun slangen niet aansloten op de brandkranen van de gemeente Baltimore. Als gevolg moesten ze machteloos toezien hoe het vuur steeds verder om zich heen sloeg.

Zeshonderd verschillende aansluitingen

Het optreden van de gezamenlijke brandweereenheden leidde tot een storm van kritiek. Door het gemeentebestuur werd onderzoek gedaan naar de oorzaken van dit falen van de brandweer. Het bleek dat het niet op elkaar aansluiten van brandweervoorzieningen een wijd verspreid probleem was. In de VS alleen al kwamen zeshonderd verschillende maten en variaties in aansluitingen voor. Hoewel er al vanaf 1870 was geprobeerd om de aansluitingen te standaardiseren, was dat nog steeds niet gelukt. Voor een deel kwam dat doordat elke gemeente zijn eigen voorzieningen had in hun eigen formaat. Migreren naar een nieuwe standaard zou dus veel geld kosten. Ook de leveranciers waren niet tot standaardisatie geneigd. Zij hadden hun eigen patenten en daarmee een vast deel van de markt. Zij vreesden dat overgaan naar de nieuwe standaard hun marktaandeel nadelig zou beïnvloeden.

Nog steeds geen standaard

Onder politieke druk werd na zeventien hoorzittingen een Nationale standaard vastgesteld. De adoptie ging echter langzaam. Nu, ruim 100 jaar later hebben slechts achttien van de 48 grootste Amerikaanse steden blusmiddelen conform deze nationale standaard. Bij de vuurstorm in 1991 in Oakland bleek opnieuw dat de aansluitingen van de blusmiddelen niet compatibel waren.



Naar stapsgewijze en gerichte adoptie van
standaarden in ketens en netwerken

Opschakelen met standaarden

Voor steeds meer toepassingen in steeds meer domeinen zijn open
standaarden beschikbaar. Maar dat ze er zijn, wil nog niet zeggen
dat ze ook worden gebruikt. De weg naar adoptie zit vol bochten en
hobbels.

Door: Paul Oude Luttighuis en Matthijs Punter

Een eerste pilot, een proefproject of een testcase: uitwisselen van informatie begint vaak klein. En bij (eerste) succes ontstaat al snel de wens om door te stomen naar sectorbreed gebruik. Want daar zit immers vaak de echt grote winst: één open standaard voor alle partijen die met een bepaald probleem te maken hebben.

Adoptie is belangrijk, maar gaat niet vanzelf

De Wet van Melcalfe is er heel stellig over: de waarde neemt exponentieel toe met het gebruik. Elke nieuwe gebruiker is dus winst voor alle al bestaande gebruikers. Dat maakt een brede adoptie dus zo belangrijk. Adoptie lijkt op het eerste gezicht eenvoudig: de pilot-koppelvlakken tot sectorstandaard verheffen, ervoor zorgen dat leveranciers deze gaan inbouwen in hun software en de sector kan aan de slag. Maar helaas, hoe goed een open standaard ook is: adoptie gaat niet vanzelf¹.

Vertrekpunten voor het adoptieplan

Dan maar een adoptieplan maken? Nou, niet direct: het is verstandig eerst goed te kijken naar het vertrekpunt voor het adoptieplan. Hoe volwassen is de standaard? Zijn er concurrerende standaarden? Of is het een de-factostandaard? Grofweg zijn er drie vertrekpunten mogelijk:

- 1 *Er is geen aanvullend adoptieplan nodig:* de standaard is volwassen, er is geen discussie over en veel partijen gebruiken de standaard al of gaan de standaard gebruiken. De vraag is dan of er nog een aanvullende adoptiestrategie nodig is. Deze situatie komt echter helaas niet vaak voor.
- 2 *Er moet eerst geïnvesteerd worden in de volwassenheid van de standaard zelf:* er is slechts een eerste versie van de standaard of het beheer is nog niet goed geborgd. Vaak is dit het geval na een proefproject of pilot; daarmee is dit dus een veelvoorkomende situatie. In dit geval is het verstandiger om eerst te kijken naar het verbeteren van de volwassenheid van de standaard zelf en pas daarna te zoeken naar aanvullende adoptiemiddelen.
- 3 *Aan de slag met adoptie:* de standaard is voldoende volwassen en de winkel is op orde, maar de klanten komen nog niet of twijfelen nog over de concurrent. In dat geval is het verstandig om gericht aan de slag te gaan met een adoptiestrategie.

Standaardisatie is geen automatisering in het groot

Adoptie van standaarden is geen kwestie van een druk op de knop. Binnen een organisatie kan via de hiërarchie misschien nog wel iets worden doorgedrukt, maar tussen organisaties is dat vaak lastig. Koppelvlakken tussen organisaties snijden dwars door politieke, juridische, semantische, organisatorische en technische aspecten. Bovendien is een keten of netwerk niet zomaar een grote organisatie. Standaardisatie in ketens en netwerken is daarom ook geen automatisering in het groot. Vaak ontbreekt een geïnstitutionaliseerde hiërarchie die een standaard verordonneert en het adoptieproces dicteert. In ketens en netwerken regeren afspraken, geen opdrachten. In veel gevallen zit er niet één partij aan de knoppen, maar zitten meerdere partijen samen aan een ingewikkeld en verschuivend schakelpaneel. Ingewikkeld, omdat de belangen uiteenlopen van partij tot partij. Verschuivend, omdat de belangen van de één veranderen als de ander een stap zet.

¹ Lees wat er nodig is voor adoptie van e-factureren op pagina 43-44.

Standaard inbouwen in eigen processen

Een afspraak tussen enkele partijen om een standaard te gebruiken is al meer waard dan de loutere beschikbaarheid van de standaard. Maar, voordat de eerste vruchten van de standaard worden geplukt, moet de afspraak eerst nog worden nagekomen. De standaard moet eerst worden ingebouwd in de eigen processen en systemen van de verschillende betrokken partijen en vervolgens worden benut voor de gezamenlijke uitwisseling. Daarom is de adoptie van standaarden een kwestie van externe en interne sturing.

Standaard adopteren: instrumenten voor interne en externe sturing

De adoptie van standaarden in een netwerk is een kwestie van externe en interne sturing. Meer informatie over het instrument dat het INTEGRATE-consortium ontwikkelde om externe sturing vorm te geven vindt u op www.integrate-project.nl. Voor interne sturing biedt het boekje Sturen op open standaarden van Forum Standaardisatie inzicht².

Dit hoofdstuk gaat over externe sturing en volgt de hoofdlijnen van het genoemde adoptie-instrument.

Gezamenlijke en aparte belangen in kaart brengen

Bij het adopteren van standaarden in ketens en netwerken spelen belangen op minstens twee niveaus: het aparte en het gezamenlijke. De aparte belangen zijn alleen van de betrokken partijen zelf en bepalen, zo nemen we aan, hun gedrag. Het gezamenlijke belang is lastiger: het heeft geen eigenaar. De aparte belangen vormen opgeteld een belangrijk deel, maar niet het volledige gezamenlijk belang bij een standaard. Sommige zwaarwegende belangen, ook bij standaarden, ontstijgen de individuele organisatie. Wie bezit bijvoorbeeld het belang van een openmarktwerking of van een verlaging van het milieubeslag? Beide belangen kunnen wel degelijk aan de orde zijn bij standaarden. Wie de adoptie van standaarden wil bevorderen en daarbij gebruik wil maken van dit belangencomplex, moet dat complex eerst maar eens in kaart brengen. Dat kan niet zonder een beeld van de betrokken (soorten) partijen. Dit gaat verder dan louter eindgebruikers; ook andere partijen kunnen adoptie van standaarden stimuleren of remmen. In de bijgevoegde tabel staan typische belanghebbenden en hun rol bij de adoptie van een standaard.

² Kijk op: www.forumstandaardisatie.nl

Stakeholdermodel NEN³

| Belanghebbenden | Rol/functie |
|---------------------|---|
| Eindgebruikers | De partijen die verantwoordelijk zijn voor de schakels in de informatieketen. Zij zijn de primaire gebruikers van de standaard en laten zich nog verder verdelen naar hun specifieke rol in de betreffende informatieketen. |
| Brancheorganisaties | Zij behartigen overkoepelende belangen, geven advies en financieren soms branchebrede initiatieven. |
| Voorwaardescheppers | Organisaties die de voorwaarden voor ketensamenwerking bepalen. Zij bepalen toepasselijk beleid, regels en normen of zijn een opdrachtgever van buiten de informatieketen zelf. |
| Adviseurs | Partijen die adviseren bij het opzetten van ketensamenwerking, variërend van commerciële bureaus tot overheidsorganisaties (zoals Syntens). |
| ICT-leveranciers | Leveranciers van software en hardwareproducten, die worden gebruikt voor uitwisseling of die daarvoor moeten worden aangepast. |
| Dienstverleners | Organisaties die diensten leveren rondom de implementatie en het gebruik van standaarden, zoals integrators, aanbieders van online platformen of andere informatie-intermediairs. |
| Kennisorganisaties | Organisaties die kennis en kunde aanbieden op het gebied van ontwikkeling, beheer, adoptie en implementatie van ketensamenwerking. |
| Wetgever | De wetgevende overheid. |

Verschillende belangen binnen een groep

Met alleen een rij belanghebbers zijn de belangen nog niet in beeld, zelfs niet de aparte. Om een voorbeeld te geven: binnen de groep eindgebruikers hebben niet alle partijen hetzelfde belang. Meer dan eens moeten bijvoorbeeld de organisaties aan de bron van de informatie meer investeren, terwijl de eindgebruikers stroomafwaarts in de keten de meeste vruchten plukken. Ook kunnen er belangrijke verschillen zitten tussen grote en kleine partijen. In investeringskracht natuurlijk, maar ook in de te behalen winst, die vaak afhankelijk is van volumes, van massa. Verder gloort voor de ene partij vaak een tactisch of strategisch voordeel, dat bepaalde veranderrisico's rechtvaardigt. Zulke partijen kunnen *early adopters* worden, terwijl andere partijen beter kunnen wachten totdat de kastanjes voor hen uit het vuur zijn gehaald.

³ Kijk op: www.forumstandaardisatie.nl. Zoek op bomos.

Doelgroepen fijnmazig identificeren

Om een goed inzicht in het belangennetwerk te krijgen is het daarom zaak om de verschillende doelgroepen in het netwerk zo fijnmazig te identificeren dat één doelgroep ongeveer eenzelfde belang heeft. Vaak is het al voldoende om te weten of dat belang positief, neutraal of negatief is en of er in een doelgroep een belang is om snel te bewegen (*first-mover advantage*) of juist niet (*first-mover disadvantage*). Maar zelfs de fijnste onderverdeling kan niet verhullen dat er doelgroepen zijn waarvoor de kosten en risico's groter zijn dan de baten. Of zelfs partijen voor wie de standaard een tactische of strategische bedreiging is, bijvoorbeeld omdat bepaalde taken niet of minder hoeven te worden uitgevoerd.

Reikwijdte van de standaard beperken

Als de aparte belangen in beeld zijn, kunnen ze worden opgeteld. Daarbij is natuurlijk wel een wegingsfactor nodig. Niet elk positief belang is even groot; niet elke doelgroep is even omvangrijk. Als daarbij dan ook nog die belangen worden opgeteld die aan geen enkele doelgroep toegewezen zijn, ontstaat een beeld van het algemeen belang. Mocht dat negatief uitpakken, dan is er geen gezamenlijke reden om te streven naar adoptie van de standaard. Misschien wel een aparte reden, maar dat laten we hier onbehandeld. Wat bij een negatief gezamenlijk belang vaak kan helpen, is het beperken van de reikwijdte van de standaard. Vaak worden standaarden behoorlijk ambitieus in de markt gezet, als een oplossing voor alles en iedereen. Wie met zo'n brede ambitie aan het rekenen slaat, komt er echter vaak achter dat daar ook nogal wat negatieve belangen in besloten zitten. In dat geval kan het verstandig zijn de ambitie te temperen en de standaard vooral op die plaatsen toe te passen waar een duidelijke meerwaarde te herkennen is. Dat verhoogt de kans op adoptie. Wie te veel wil, kan wel eens van een koude kermis thuiskomen.

Afhankelijkheid partijen: kip-eisituatie doorbreken

Zelfs als er een duidelijk positief gezamenlijk belang is, en er doelgroepen zijn waarvan het aparte belang ook positief is, wil dat nog niet zeggen dat ze direct aan de slag kunnen. Er is namelijk iets aan de hand met die aparte belangen: ze zijn afhankelijk van keuzes van andere doelgroepen in het netwerk. Zo zal een afnemer van informatie weinig profiteren van de implementatie van een standaard als de leverancier van de informatie deze implementatie nog niet heeft doorgevoerd. Ook zulke afhankelijkheden horen thuis in het belangennetwerk. Het kan zelfs gebeuren dat er cyclische afhankelijkheden voorkomen, waarbij doelgroepen direct of indirect op elkaar moeten wachten: een kip-eisituatie. Zo'n kip-eisituatie kan alleen worden doorbroken door gezamenlijke en gelijktijdige actie, of door het machtswoord van een invloedrijke partij. Die ontbreekt echter maar al te vaak⁴.

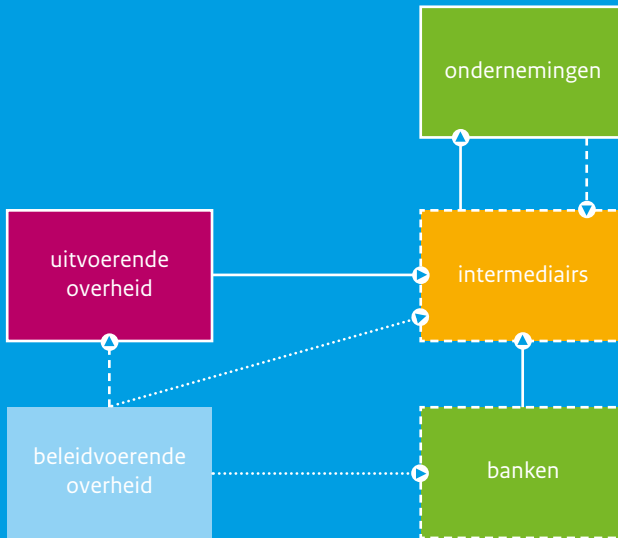
Sleutelpartijen en –doelgroepen compenseren

Het kan ook zijn dat iedereen in het netwerk eigenlijk moet wachten op een sleutelpartij of -doelgroep, terwijl die een duidelijk negatief belang heeft bij een adoptiestandaard. Dat gebeurt vaak bij spelers die de rol van informatiebron spelen in een informatienetwerk. Bij hen berusten de grootste implementatiekosten en -risico's, terwijl anderen het meest profiteren. In zulke gevallen kan het helpen om die sleutelspelers door de spelers verderop in de keten te laten compenseren voor hun kosten en risico's. Als het gezamenlijke belang positief is, zou dat moeten kunnen.

⁴ De kip-eisituatie is een typisch fenomeen van een netwerkeconomie, volgens Han Gerrits. Lees het interview met hem op pagina 7.

Adoptiekaart van het belangennetwerk

In het adoptie-instrument uit INTEGRATE wordt voor een overzicht van het belangennetwerk een zogenaamde adoptiekaart getekend, waarvan hieronder een fictief voorbeeld staat.



Met een adoptiekaart in de hand wordt het mogelijk om gericht en stapsgewijs acties te ontplooiën om de adoptie te bevorderen. Het specifieke belang van een bepaalde doelgroep wordt aangesproken met een specifieke actie op een bepaald moment. Die specifieke actie wordt bovendien ondernomen door een partij of doelgroep die zich in de positie bevindt om die actie jegens die andere doelgroep uit te kunnen voeren.

Driedeling sturingsacties ³

Voor een simpele driedeling van sturingsacties maken we, met dank aan Pieter Winsemius, gebruik van de driedeling tussen de preek, de peen en de zweep. Van boven naar beneden worden deze middelen zwaarder⁵.

Communicatieve middelen (de preek)

Deze middelen verschaffen informatie om inzicht en bewustzijn te bevorderen. Ze zijn afdoende als de doelgroep al een positief belang heeft en niet afhankelijk is van anderen voor de verzilvering van dat belang.

Financiële middelen (de peen)

Deze middelen betreffen bijvoorbeeld geld, kennis, diensten of een risicodekking om het belang van een doelgroep bij adoptie positief te veranderen. Ze zijn van nut als een doelgroep een negatief belang heeft of een positief belang met een first-mover disadvantage.

Juridische middelen (de zweep)

Hieronder vallen niet alleen wetgeving, maar bijvoorbeeld ook contracten voor afspraken over het gebruik van een standaard. Ze zijn aan de orde als meerdere partijen met een positief belang in onderlinge afhankelijkheid staan en erop moeten kunnen rekenen gezamenlijk te bewegen. Wetgeving als dwingend middel komt, als zwaarste middel, aan de orde als te veel aparte belangen negatief zijn en niet met de peen positief zijn te beïnvloeden. De knoop doorhakken met wetgeving speelt vooral als een, weliswaar positief, gezamenlijk belang niet gestoeld is op veel positieve aparte belangen, maar vooral op doelgroepoverstijgende belangen, die geen enkele doelgroep zich apart aantrekt.

De preek, de peen en de zweep in de praktijk

De praktijk laat zien dat de preek en de zweep het populairst zijn, de preek in daad en de zweep in gedachte. Communicatieve middelen zijn het meest vrijblijvend, maar spreken vaak niet specifieke belangen aan. Als alternatief komt dan vaak wetgeving ter sprake, wat echter door zijn zwaarte afschrikt. De peen lijkt minder populair. Daarvoor zouden twee redenen kunnen bestaan. Allereerst moeten er partijen zijn die de middelen ter beschikking willen stellen. Daarnaast vraagt het hanteren van de peen een fijnmaziger inzicht in het belangennetwerk. De preek en de zweep kunnen generieker worden ingezet. Maar adoptie van standaarden kan niet in één grote haal worden geregeld. Welke middelen echter ook worden ingezet, ze hoeven niet allemaal tegelijk van stal te worden gehaald. De adoptiekaart laat zien welke doelgroepen het eerst kunnen of moeten bewegen. Als zij over zijn, ontstaat een nieuwe situatie met nieuwe adoptiestappen.

⁵ Lees meer over de driedeling tussen preek, peen en zweep in Pieter Winsemius - Gast in eigen huis: beschouwingen over milieumanagement.

Frans van der Doelen en Pieter-Jan Klok - 'Beleidsinstrumenten', verschenen in Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap, onder redactie van Andries Hoogerwerf en Michiel Herweijer.

Sturing is noodzakelijk om drempels te slechten

Er zijn meerdere drempels, bij meerdere organisaties. En sommige van die drempels zijn ook nog eens blokkerend. We hebben laten zien dat er daardoor niet één sluitende aanpak is die hoe dan ook leidt tot de adoptie van een open standaard. De verleiding is groot om dan te zeggen: we laten het over aan de partijen zelf. Maar juist de adoptie van open standaarden vereist dat er gericht wordt gestuurd. Zonder die sturing is de kans op kip-eisituaties en de problemen die daarmee gepaard gaan groot. In veel domeinen wordt dan ook een taskforce ingesteld die het aanjagen van het gebruik van de open standaard in dat domein coördineert. Helaas is het resultaat vaak dat er vooral preken worden gehouden, terwijl – gegeven de belangen en afhankelijkheden – soms ook een peen of zweep noodzakelijk kan zijn. Uiteindelijk zijn er drie dingen nodig:

- 1 een gecoördineerde aanpak, via een taskforce, brancheorganisatie of anderszids;
- 2 een gerichte mix van adoptiemiddelen, passend bij het netwerk en de belangen daarin;
- 3 individuele organisaties die de boodschap van buiten gericht vertalen naar hun eigen organisatie.

Alleen als aan deze voorwaarden is voldaan kan een netwerk de drempel over naar het gebruik van een nieuwe standaard.

Over de auteurs

DR. IR. PAUL OUDE LUTTIGHUIS is als principal researcher en consultant bij Novay verantwoordelijk voor het gebied interoperabiliteit en standaarden. Hij helpt bedrijven en organisaties, samen en apart, hun interoperabiliteit te verbeteren. Dat kan gaan over de inhoud van de uitwisseling, over governance en beheer, over adoptie en implementatie en over infrastructuur. Hij ontwikkelt bovendien open-samenwerkingsprojecten voor de verbetering van het vak interoperabiliteit.

IR. MATTHIJS PUNTER werkt als adviseur op het gebied van interoperabiliteit en standaarden voor TNO. Vanuit deze functie adviseert hij bedrijven en overheden bij het ontwikkelen, beheren, selecteren en gebruiken van open standaarden. Voor het Forum Standaardisatie is hij onder andere betrokken bij de toetsingsprocedures voor 'Pas toe of leg uit' en het boekje 'Sturen op Open Standaarden' over het inbedden van open standaarden in ICT-governance processen.

2

Elektronisch zaken doen

Bernard Wientjes:

‘Nieuwe Europese btw-regeling maakt grensoverschrijdend e-factureren aantrekkelijker’

Elektronisch zaken doen biedt veel voordelen. De overdracht van informatie gaat sneller en de kans op fouten is kleiner. Dit levert een flinke kostenbesparing op. Bernard Wientjes, voorzitter van VNO-NCW: ‘Alleen al voor e-factureren schatten we de besparing in de Europese Unie op meer dan 200 miljard euro.’

Bij elektronisch zaken doen wordt de informatie in alle fasen in het handelsproces op elektronische wijze overgedragen. Dat biedt veel voordelen. Doordat het menselijk handelen wordt teruggedrongen, gaat de overdracht van informatie sneller. Ook is de kans op fouten kleiner. Voor ondernemers kan dit een flinke kostenbesparing opleveren. 'Veel van onze leden zien de voordelen in van het digitaliseren van handelsprocessen, zoals elektronisch factureren', vertelt Wientjes. 'Maar er zijn ook ondernemers die de stap nog niet hebben gezet. Bijvoorbeeld omdat ze de kosten te hoog vinden of omdat de Europese btw-regelgeving nog geen eenduidige regels heeft voor e-factureren. Hierdoor komt grensoverschrijdend e-factureren moeilijk van de grond.'

Goed voorbeeld: bouwsector

Sommige bedrijfstakken hebben al grote stappen gezet op het gebied van elektronisch zaken doen. De bouwsector is een goed voorbeeld, vindt Wientjes. 'In de bouw is al een aantal jaar sprake van elektronisch bestellen, inkopen en factureren. Sinds kort heeft de sector zelfs een platform op internet dat alle bedrijven in de bouw, dus van groot tot klein, de mogelijkheid biedt om zowel onderling als met partijen buiten de bouw elektronisch te factureren.' Wientjes benadrukt dat digitalisering geen eenvoudig proces is. Er moet een goed strategisch plan zijn en het moet bijvoorbeeld duidelijk zijn welke organisatieveranderingen noodzakelijk zijn en welke gevolgen de digitalisering voor het personeel heeft.

Stimulerende rol

Wat betreft de digitalisering van het handelsverkeer is Nederland in vergelijking met de rest van de Europese Unie een goede middenmoter. Volgens Wientjes spelen de nieuwe Nederlandse btw-regels een grote stimulerende rol. 'De overheid stelt aan e-facturen geen andere eisen dan aan papieren facturen. Op dit moment werkt dit stimulerend in het handelsverkeer binnen Nederland.' Niet alleen regelgeving is van belang bij een succesvolle implementatie van elektronisch zaken doen; ook de internationale interoperabiliteit moet in orde zijn. Elektronische systemen moeten met elkaar kunnen communiceren. Wientjes: 'Daarbij moeten beleidsmakers op nationaal en Europees niveau ervoor zorgen dat Europese landen aansluiten op de rest van de wereld. Elektronisch zaken doen stopt immers niet bij de EU-grens.'

Aansluiten op bedrijfsleven

Sinds 1 januari 2011 zijn alle rijksoverheidsorganisaties verplicht om e-facturen te kunnen ontvangen. Volgens Wientjes is dit een prima initiatief. 'Tijdens bijeenkomsten die VNO-NCW en MKB-Nederland hebben georganiseerd, is gebleken dat veel leveranciers aan de overheid belangstelling hebben voor e-factureren via Digipoort. Een belangrijke reden hiervoor is dat zij verwachten dat de overheid facturen nu sneller zal betalen. Een gerechtvaardigde verwachting.' Het is wel van belang dat initiatieven van de overheid aansluiten op de wensen van het bedrijfsleven, ook waar het gaat om in het bedrijfsleven gangbare standaarden. Ondernemers beslissen zelf of ze willen overstappen op de elektronische factuur. 'Ook andere factoren spelen mee', voegt Wientjes toe. 'Op dit moment vormen de Europese btw-regels nog een obstakel voor e-factureren. Maar als in 2013 nieuwe regels worden ingevoerd, komt hier verandering in. Daarmee zetten we weer een belangrijke stap op weg naar het European Electronic Invoicing Framework. En dat ondersteun ik van harte.'

BERNARD WIENTJES is sinds 2005 voorzitter van ondernemingsorganisatie VNO-NCW. Als voorzitter van VNO-NCW is Wientjes vicevoorzitter van de SER.

Standaard elektronisch zaken doen

De voordelen van een standaard voor elektronische handelsprocessen zijn evident. Maar het vormgeven van deze standaarden is nog niet zo eenvoudig. Wat zijn de obstakels? En hoe kan de overheid een actieve rol aannemen om die obstakels weg te nemen?

Door: Fred van Blommestein en Peter Potgieser

E-business is tegenwoordig essentieel voor een effectief en efficiënt opererend bedrijfsleven. Bij een internationale handelstransactie zijn veel meer partijen betrokken dan alleen koper en verkoper. Behalve banken, verzekeraars en logistieke dienstverleners moet informatie worden uitgewisseld met allerlei toezichthouders zoals havenautoriteiten, douane, fytosanitaire inspecteurs, milieu-functionarissen en de Belastingdienst.

Traditioneel is alle informatie-uitwisseling tussen de betrokken actoren gebaseerd op papieren documenten. De hoeveelheid verschillende papieren documenten die gepaard gaat met (inter)nationale handel veroorzaakt veel werk. Bovendien kunnen daarbij fouten worden gemaakt die allerlei implicaties kunnen hebben en afhankelijk van de situatie kunnen leiden tot hoge (vermijdbare) kosten. Het ontbreken of onjuist zijn van een bepaald document kan bijvoorbeeld leiden tot het niet mogen importeren van een lading bederfelijke waar, die daardoor als verloren moet worden beschouwd. Bovendien kost het verwerken van papieren documenten veel tijd.

Voordelen om handelsprocessen te stroomlijnen ¹

De oplossing ligt in het stroomlijnen van handelsprocessen. Dat kan op vier niveaus voordelen brengen voor de betrokken partijen.

1 Werkbesparing

Een eerste voordeel is het uitsparen van het met de hand overbrengen van gegevens van systemen naar papier en andersom. In een gemiddeld bedrijf wordt zo'n 20 procent van het werk besteed aan routinematige administratie. Omdat de interne informatiestromen al vaak overgenomen zijn door geautomatiseerde systemen heeft het grootste deel van die administratie betrekking op het behandelen van externe documenten, zoals het inbrengen van orders, boeken van facturen en printen van pakbonnen. Veel bedrijven kunnen minimaal de helft van dat werk besparen als ze gegevens elektronisch uitwisselen met handelspartners. In organisaties waarin het primaire proces administratief van aard is (zoals overheidsorganisaties en verzekeringsmaatschappijen), is de potentiële besparing nog groter.

2 Betere kwaliteit

Het tweede voordeel is het verbeteren van de kwaliteit van de gegevens. Steeds wanneer gegevens met de hand worden overgenomen bestaat de kans op het maken van fouten. Die fouten kunnen schade veroorzaken (verkeerde leveringen, onterechte betalingen) en moeten gecorrigeerd worden. Fouten en foutcorrecties kosten niet alleen veel bemoeienis van (vaak) hooggeschoolde en goedbetaalde employees en managers, ze doen ook afbreuk aan het vertrouwen van klanten, leveranciers en andere betrokkenen. Directe en geautomatiseerde uitwisseling van gegevens vermijdt deze fouten.

3 Procesverbetering

Ten derde: procesverbetering. Uit voorbeelden in de levensmiddelenhandel en de automobielenindustrie blijkt dat elektronische overdracht van informatie een procesgang mogelijk maakt die met papieren documenten niet mogelijk zou zijn. Deze innovatieve processen versnellen de communicatie, waardoor voorraden kunnen dalen en door de keten veel sneller ingespeeld kan worden op de markt.

4 Ketenvoordeel

Een betere klantenbinding, ketensamenwerking en concurrentiepositie vormen een vierde argument. Soms leiden die tot belangrijke innovaties. Groothandels kunnen bijvoorbeeld evolueren van organisaties die vooral bezig zijn met logistieke operaties tot ketenregisseurs die bezig zijn met trendanalyse, winkelformulebeheer en marketing. Nederland zou als logistiek schakelpunt en centrum van dienstverlening vooral een voorsprong moeten opbouwen op dit vierde niveau. Dat kan echter pas als de eerste drie niveaus al bereikt zijn.

Variëteit handelsprocessen als obstakel¹

Het stroomlijnen van handelsprocessen door elektronische standaardisatie biedt overduidelijk voordelen. Het standaardiseren van elektronische documenten kent echter een aantal obstakels. De belangrijkste uitdaging ligt in de variëteit van handelsprocessen. Ze komen in veel verschillende vormen voor. Hieronder volgen drie voorbeelden die duidelijk maken dat het begrip 'factuur' in verschillende processen een verschillende betekenis heeft.

Eenmalige aankoop

Het basishandelsproces gaat uit van een eenmalige, initiële of incidentele aankoop van goederen of diensten door partijen die van tevoren geen bijzondere afspraken gemaakt hebben. Het proces start met bekendmaking door de potentiële koper van een bepaalde behoefte (een offerteaanvraag) of de publicatie door de verkoper van een catalogus. Op de offerteaanvraag wordt door de verkoper gereageerd met een offerte. De koper verzamelt en vergelijkt offertes van verschillende aanbieders of maakt een keuze uit hun catalogi. Hij stuurt een order naar de geselecteerde verkoper. Die order geldt als overeenkomst zodra hij is bevestigd door de verkoper. De overeenkomst verwijst vaak naar verkoop- en inkoopvoorwaarden. Een factuur wordt vervolgens door de verkoper naar de koper gestuurd. Betaling volgt na een in de factuur genoemde (of in de overeenkomst bepaalde) termijn. Op dit basisproces zijn erg veel varianten mogelijk. Vooral bij herhalende aankopen, waar sprake is van een goederenstroom, worden andere procedures gevolgd.

Afroep

In onder andere de levensmiddelenhandel is het gebruikelijk om contractering, ordering/levering en facturering/betaling van elkaar te ontkoppelen. In contracten worden allerlei zaken met elkaar afgesproken. Denk bijvoorbeeld aan prijzen en (minimale) hoeveelheden, maar ook aan beheer van stamgegevens, verpakking, boetes bij onjuiste leveringen of bij lange lostijden, uitwisseling van commerciële en logistieke plannings. De eigenlijke order is vervolgens een afroep, waarin alleen artikelnummers, aantallen en afleverlocaties staan. Aan de aflevering gaat meestal een verzendadvies vooraf waarin de leverancier specificeert welke goederen wanneer en waar afgeleverd worden. Eigenlijk alleen om fiscale redenen wordt eens per maand een factuur gestuurd van verkoper naar koper. Het te betalen bedrag kan immers afgeleid worden uit de verzendadviezen in combinatie met de prijzen die in het contract staan. Facturen bevatten daarom nauwelijks gegevens: alleen een totaalbedrag, de btw-bedragen en een verwijzing naar de leveringen.

¹ Lees hoe zakelijk Nederland factureert op pagina 40-42.

Continue goederen en diensten

Bij continue goederen en diensten, zoals energie, telecommunicatie, maar ook arbeid (detachering), wordt periodiek of permanent gemeten of geschat wat het verbruik is. Ook hieraan komen geen orders te pas. Facturen bevatten een specificatie van het verbruik (tot een bepaald detailniveau), samen met allerlei bijkomende kosten, zoals vaste bedragen, periodieke bedragen, eenmalige diensten en huur. Vaak gaan facturen vergezeld van gedetailleerde specificaties.

Andere voorbeelden

Er zijn nog meer voorbeelden van handelsprocessen, zoals:

- Consignatie en vendor managed inventory
De leverancier krijgt een deel van het magazijn van de koper ter beschikking. Hij levert artikelen naar de behoefte van het productieproces van de koper. Op basis van onttrekkingen wordt er betaald. Facturen worden niet uitgewisseld.
- Self billing
Soms weet de koper beter wat er is geleverd dan de leverancier. Als de prijs per eenheid of stuks tevoren is afgesproken, kan de koper het beste de factuur genereren.
- Aanbesteding
Mogelijk het meest uitgebreide proces wordt gevolgd bij een (Europese) aanbesteding. Het begint met een request for information waarin potentiële leveranciers zich bekend maken en zich kwalificeren. In een tweede ronde wordt een selectie uit die leveranciers verzocht in te schrijven op één of enkele 'lots' (request for quotation). De koper kiest per lot een leverancier. Vanwege de omvang en duur van de aanbesteding wordt er in termijnen betaald.

Uit deze voorbeelden blijkt dat dé factuur niet bestaat. Soms is de factuur uitsluitend een instrument om de betaling te initiëren, soms bevat de factuur een uitgebreide specificatie en dient de factuur om logistieke processen aan te sturen en soms is de factuur overbodig en ontbreekt ze volledig. De documenten spelen niet alleen een rol in het proces tussen koper en verkoper, maar ook tussen deze partijen en autoriteiten zoals douane en de Belastingdienst. Daarom moeten ook deze laatste organisaties meegenomen worden in de re-engineering van processen waarin documenten zoals de factuur een andere rol krijgen.

Kritische massa bereiken

Niet alleen vanwege de variëteit van de documenten is het op gang brengen van elektronische communicatie in een sector verre van eenvoudig. Vooral als er nog nauwelijks elektronisch gecommuniceerd wordt, kost het veel moeite de eerste schapen over de dam te helpen. Dat komt doordat het in de lucht houden van de 'oude' en de 'nieuwe' processen naast elkaar extra kosten met zich meebrengt. Pas als er een kritische massa is, gaat het snel. Dan wordt het elektronisch kunnen communiceren een voorwaarde om zakelijk te overleven.

Die kritische massa wordt het snelst bereikt wanneer de deelnemende organisaties maar een enkele maal hun systemen en processen hoeven aan te passen. Als voor iedere handelspartner of deelmarkt een apart proces moet worden ingericht, moet er als het ware een kritische massa per deelmarkt worden bereikt.

Algemene acceptatie standaarden noodzakelijk ⁴

Zijn bovengenoemde uitdagingen overwonnen dan is men er nog niet. Standaarden moeten namelijk ook bij voorkeur algemeen geaccepteerd zijn en niet telkens bilateraal tussen partners worden afgesproken. Als de standaarden er niet zijn of niet vrij beschikbaar zijn, zal een partij die wil toetreden allerlei specifieke afspraken met zijn handelspartners moeten maken en dat is niet efficiënt.

Wil de investering in het informatiesysteem zich kunnen terugverdienen, dan moeten toch dezelfde standaarden worden gehanteerd voor onderdelen van de processen die gelijksoortig zijn. Dat is een ware uitdaging, want standaarden worden meestal ontwikkeld binnen de sectoren waarin de leveranciers opereren. Met andere woorden: standaarden moeten per proces worden opgesteld (niet per documentsoort) én ze moeten afgestemd worden tussen sectoren.

Overheid als handelspartner ²

Het invoeren van standaarden voor e-business is dus een uitdagende activiteit, waarbij veel actoren betrokken zijn: kopers en verkopers, maar ook intermediairs, overheidsfunctionarissen en leveranciers van IT-systemen. Deze activiteit speelt zich bovendien af op een internationaal speelveld.

De overheid kan door zelf e-business toe te passen een belangrijke rol spelen als katalysator bij de verdere adoptie en implementatie ervan. Het uitgangspunt moet daarbij echter zijn dat zij zich conformeert aan de standaarden en afspraken die door het bedrijfsleven in (inter)nationaal verband zijn ontwikkeld of gebruikt worden. Bovendien moet de overheid haar eigen specifieke positie gebruiken om belemmeringen weg te nemen als marktpartijen dat zelf niet kunnen doen. Het voorschrijven van processen, elektronische documenten en uitwisselingsmethoden en -infrastructuren die alleen bruikbaar zijn voor communicatie met de overheid zelf spant het paard achter de wagen.

De overheid speelt een belangrijke rol, als grote marktpartij én als regelgever. Door mee te werken aan de adoptie van internationale standaarden kan de overheid het bedrijfsleven op een hoger niveau brengen. Zou de overheid echter eigen, overheidsspecifieke 'standaarden' opleggen, dan kan het Nederlandse bedrijfsleven daardoor op achterstand worden gezet.

UN faciliteert internationale standaard handelsprocessen

De noodzaak verschillende documenten met daarop dezelfde informatie te gebruiken, leidde zo'n 25 jaar geleden tot de UN Lay-out Key. Deze key is een sjabloon dat de positie van velden op formulieren vastlegt, zodat op een typemachine met doorslag de gemeenschappelijke informatie op de onderliggende documenten in de juiste velden terecht komt. Deze methode legde de basis voor het hergebruik van informatie. In elektronische uitvoeringsvormen van documenten is dit idee opnieuw toegepast.

De technologische mogelijkheden die de uitwisseling van informatie ondersteunden, ontwikkelden zich van papier naar elektronische informatie-overdracht. Deze ontwikkelingen zijn mede ingegeven door de wensen om informatieverwerking zo veel mogelijk te kunnen automatiseren. Daarvoor moet de informatie bij voorkeur in een elektronische vorm beschikbaar zijn. Standaardisatie van gegevenselementen is daarvoor onontbeerlijk. Daarom is binnen de UN/ECE het United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business (UN/CEFACT) opgericht. Dit centrum legt zich toe op het standaardiseren van handelsprocessen, gegevens en uitwisselingsmethoden.

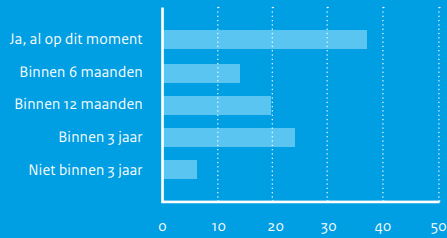
Over de auteurs

IR. FRED VAN BLOMMESTEIN doet onderzoek naar B2B- en B2G-systemen aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is betrokken bij de oprichting van het nieuwe multi-belanghebbenden forum e-Factureren. Tevens is hij e-invoicing Country Information Manager voor Nederland.

IR. PETER POTGIESER werkt als senior consultant Industry Standards voor de Royal Bank of Scotland. Hij is actief binnen diverse nationale en internationale gremia op het terrein van e-business, lid van de Nederlandse delegatie in de UN/CEFACT plenary meetings en vertegenwoordigt Nederland in ISO-TC68 'Banking and Financial Services' and ISO/TC154 'Processes, data elements and documents in commerce, industry and administration'. Hij is, net als Van Blommestein, betrokken bij de oprichting van het nieuwe multi-belanghebbenden forum e-Factureren.

Facts en figures

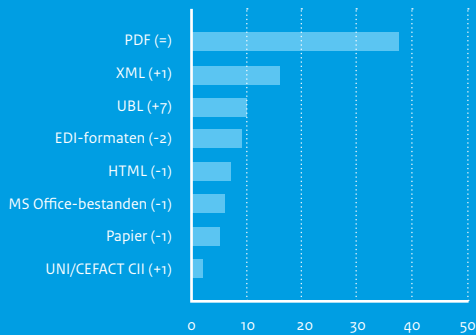
Figuur 1: NL - Verzendt u al elektronische facturen?



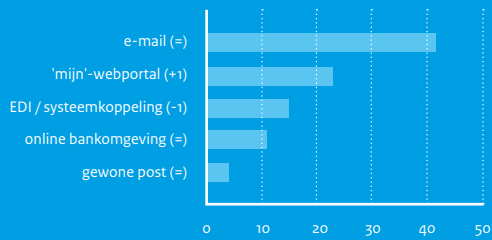
Figuur 2: NL - Belangrijkste overwegingen om e-factureren toe te passen



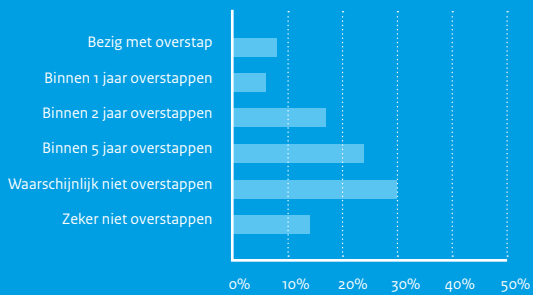
Figuur 3: NL - Voorkeursformaten voor e-factureren



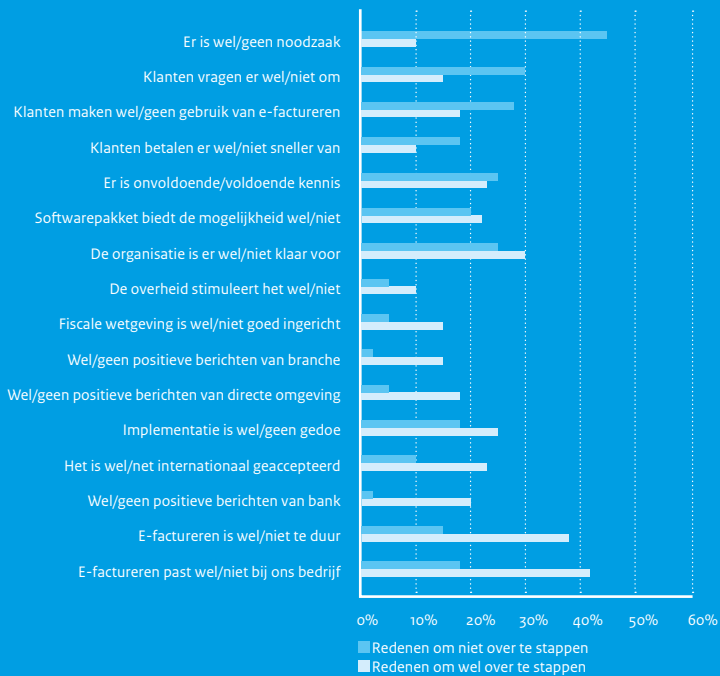
Figuur 4: NL - Voorkeurskanaal voor e-factureren



Figuur 5: Bereidheid om over te stappen



Figuur 6: Redenen om over te stappen op e-factureren



Postbodevervanger of procesverbeteraar?

De ontwikkeling van de e-factuur in Nederland en Europa

De aandacht voor e-factureren groeit en groeit. Was het vlak voor de millenniumwisseling nog een onbekend en onbemind fenomeen, nu buitelen nieuwsberichten over elkaar heen om de voordelen te benadrukken. Wat is er de afgelopen jaren veranderd? Waar staan we nu? En hoe maken we van e-factureren een vertrouwd onderdeel in ons digitale straatbeeld?

Door: Friso de Jong

De factuur, of rekening, is een van de oudste documenten ter wereld. In de loop van duizenden jaren is de factuur een van de belangrijkste documenten in het economisch handelsverkeer geworden. Het is onderdeel van een financiële keten, aanjager van administratieve processen, onmisbaar bij fiscale controles, van doorslaggevend belang bij incassoprocedures en spil in een grootscheepse digitaliseringscyclus.

Grote uitdaging: naar bits en bytes

Pas sinds kort wordt de factuur geconfronteerd met haar grootste uitdaging ooit: een nieuwe verschijningsvorm: digitaal. Bits en bytes. Eentjes en nulletjes. De eerste digitale gegevensuitwisselingen in het zakelijk verkeer vonden in de jaren zestig van de vorige eeuw plaats. Vanwege onwaarschijnlijk ontmoedigende fiscale eisen was een e-factuur als een naald in een hooiberg: moeilijk om te vinden en pijnlijk als je er aan prikte.

2001: begin huidige e-factureren

Toen was daar in oktober 2001 ineens het startschot voor het hedendaagse e-factureren: het besluit van toenmalig minister van Financiën Gerrit Zalm om allerlei vormen van e-factureren toe te staan. Daarmee liep hij vooruit op een Europese richtlijn die de lidstaten allerlei varianten bood om e-factureren te adopteren. De lidstaten maakten gretig gebruik van deze mogelijkheid en binnen een paar jaar had Europa een kleurrijk palet aan verschillende regimes voor e-factureren.

Legde het besluit in 2001 het fundament voor e-factureren, in februari 2009 kwam het voorlopige hoogtepunt om e-factureren te vereenvoudigen. Toen besloot de huidige minister van Financiën, Jan Kees de Jager, dat e-factureren vormvrij en middelvrij kon plaatsvinden: elektronische facturen mogen worden opgemaakt en verstuurd zoals je dat zelf wilt. Dankzij De Jager liep Nederland opnieuw vooruit op een nieuwe Europese richtlijn: op 1 januari 2013 gaat vorm- en middelvrij e-factureren de Europese norm worden.

Vorm- en middelvrij e-factureren volgens de Belastingdienst

Digitaal factureren

U mag ook digitaal factureren. Uw klant moet hiermee wel akkoord gaan. Wilt u digitaal factureren dan moet u aan de volgende voorwaarden voldoen:

- in de digitale factuur moeten alle gegevens zijn opgenomen die wettelijk vereist zijn bij de papieren facturen;
- de regels voor de verschuldigdheid en aftrek van btw moeten op dezelfde manier worden toegepast;
- de factuurdatum bepaalt het moment van uitreiken van de factuur.

U mag de factuurgegevens digitaal opmaken en versturen, zoals u dat wilt. Dit betekent dat bijvoorbeeld een geavanceerde digitale handtekening niet nodig is.

Let op!

Het is mogelijk dat de belastingautoriteiten in andere EU-landen een bepaalde methode van digitaal factureren niet accepteren. Neemt u contact op met uw klant als u digitaal wilt factureren aan uw klant in een ander EU-land.

Bron: *Handboek Ondernemen 2011*

15 procent elektronisch

Sinds de start heeft het huidige e-factureren in minder dan tien jaar tijd een indrukwekkende 15 procent marktaandeel gepakt op de informatiedrager van weleer: papier. Nog indrukwekkender is dat ongeveer 5 procent van deze adoptie is ontstaan na de beslissing van februari 2009. Hoe ziet deze 15 procent adoptie er dan uit in Nederland?

Hoe factureren we in Nederland?¹

Zzp'ers: postbodevervanger

Zzp'ers zien een factuur niet als een kostenpost maar als een investering. Ze willen hiermee immers betaald krijgen. Het per e-mail verzenden van (voornamelijk pdf-)facturen staat daardoor met stip bovenaan. En steeds vaker geven zzp'ers en kleine bedrijven de voorkeur aan het online presenteren van een factuur (met betaalbutton). Als hun betaling niet is gewaarborgd of als ze niet worden gedwongen, stappen zzp'ers zelf niet snel over op geavanceerdere vormen van e-factureren, zoals het verzenden van facturen in een standaardformaat als UBL (*Universal Business Language*).⁴

Voor hen is e-factureren een postbodevervanger.

¹ Lees hoe verschillend handelsprocessen kunnen zijn op pagina 32-33.

Kleine bedrijven: van servet naar tafellaken

De zzp-status ontgroeit en op weg naar een monopolist, ervaart het klein mkb steeds vaker dat de factuur niet alleen een investering is om betaald te krijgen, maar ook een kostenpost. Met het bedrijf groeit ook het aantal nationaliteiten en de grootte van hun klanten. Ze komen meer en meer in aanraking met de complexe processen van hun grote klanten: betaalaruns, eenzijdige betaalvoorwaarden en specifieke verantwoordelijken voor de administratie. Bovendien worden ze gedwongen meer en specifiekere factuurinformatie – op verschillende digitale manieren – aan te leveren: inkoopordernummers, projectnummers, verantwoordelijke personen, buitenlandse adressen. Hun afhankelijkheid van een omvangrijk boekhoudpakket groeit en ze gaan toepassen wat ze bij anderen ervaren. Hun drijfveer om zelf met e-factureren aan de slag te gaan wordt naar de achtergrond gedrukt.

Middelgrote bedrijven: complex facturatieproces

Het middensegment van het bedrijfsleven (20-250 medewerkers) doet zaken met zowel zzp'ers en kleine bedrijven als met grote bedrijven. Bij hen is de factuur al snel onderdeel van een keten van processen, bij henzelf en bij hun klanten. Pas aan het einde daarvan krijgen ze de verkoopfactuur betaald of stellen ze de inkoopfactuur betaalbaar. Deze processen zijn geënt op de papieren factuur.

Een e-factuur is nu nog lastig in die processen in te passen. En niet alleen voor deze groep ondernemers. Het speelt ook bij hun klanten en leveranciers waarvan ze (meer dan zzp'ers en kleine bedrijven) vaak sterk afhankelijk zijn.

Extra complex is dat er veel verschillende boekhoudpakketten in gebruik zijn. Deze pakketten kunnen nauwelijks onderling gegevens uitwisselen. De aanbieders van online boekhoudpakketten vormen overigens een uitzondering. Zij zijn bij uitstek geschikt om e-factureren te versnellen vanwege hun innovatieve vermogen, de flexibiliteit bij hun klanten en de aanwezigheid van *communities* van klanten die facturen gemakkelijk uitwisselen. Zolang boekhoudpakketten niet massaal onderling factuurgegevens kunnen uitwisselen, bieden dienstverleners op het gebied van e-factureren deze toegevoegde waarde.

Tot slot speelt mee dat middelgrote bedrijven de geboden e-factuurproducten als te complex en te duur ervaren, ondanks het feit dat hun uitgebreidere facturatieproces een kostenpost is.

Grote bedrijven: procesverbetering

En dan de grootzakelijke markt. Daar ligt een realistische business case voor de hand. ¹ Bedrijven beginnen bijvoorbeeld e-factureren te richten aan consumenten als ze veel met automatische incasso's werken: de factuur is dan niet veel meer dan een reëutje dat ook wel digitaal beschikbaar kan worden gesteld. Voor het slagen van de business case worden consumenten min of meer (vaker 'meer' dan 'min') gedwongen over te stappen op de e-factuur. Bijvoorbeeld door de papieren factuur helemaal af te schaffen of er een vergoeding voor te vragen.

Ook in de zakelijke sector proberen grote bedrijven e-factureren af te dwingen. Daar wordt de e-factuur ingezet als procesverbeteraar. Klanten moeten de e-factuur voortaan digitaal ontvangen of ophalen. En van leveranciers wordt geëist dat ze facturen digitaal aanleveren in een bepaald berichtformaat, anders wordt de betalingstermijn verhoogd of wordt de factuur niet in behandeling genomen.

Grote ondernemingen gaat het minder gemakkelijk af om e-factureren te adopteren. Ze doen vaker zaken met het buitenland. Ze werken ook minder vaak met zzp'ers of kleine bedrijven. En leveranciers omzeilen de verhoogde betalingstermijn door meer (voorschot)facturen te versturen, lees: papieren facturen. Pas als de grote zakelijke inkoper haar leveranciers faciliteert met een (bij voorkeur) e-factuuroplissing die ook voor andere klanten kan worden gebruikt, komt de adoptie pas echt goed op gang².

Welke formaten en kanalen worden gebruikt? ⁴

E-mail en pdf vormen de-factostandaarden voor e-factureren. In Nederland en nog meer in Europa. Het zijn de papiervangers van het eerste uur. Het gebruik van UBL en online facturen groeit onder-tussen flink. Bij de online omgevingen gaat het om de 'mijn-bedrijf'-portals maar ook om de facturen die (met een klik) in een e-mailbericht op het scherm worden getoond.

Bij UBL 2.0 is de groei zelfs aanzienlijk. Niettemin kun je verwachten dat organisaties bij e-factureren als eerste grijpen naar de vervangers van het eerste uur van de papieren factuur: e-mail en pdf. Ook al wordt dat soms als onwenselijk aangemerkt, deze praktijken worden steeds vaker erkend en als een beginpunt aangegrepen voor een groeipad naar de wenselijke, geavanceerde vormen van e-factureren.

Ondertussen groeit het gebruik van elektronische gegevensuitwisseling (EDI) licht. De verwachting is dat een standaardberichtenformaat er de komende jaren voor kan zorgen dat ook het mkb en de zzp'er elektronische handelsgegevens kunnen uitwisselen met willekeurig welke handelspartner.

Welke dienstverleners zijn er?

Zolang boekhoudpakketten het niet mogelijk maken om onderling gegevens uit te wisselen, maken organisaties gebruik van dienstverleners. Bijvoorbeeld dienstverleners die zich richten op het verzenden van elektronische verkoopfacturen, of dienstverleners voor verwerken van papieren inkoopfacturen. Of dienstverleners die er voor zorgen dat inkoopfacturen, verkoopfacturen en gerelateerde documenten (orders, pakbonnen, voorraadinformatie) elektronisch worden uitgewisseld.

Met de groei van e-factureren, groeit ook het aantal dienstverleners. Oorspronkelijk waren er ongeveer tien tot vijftien dienstverleners die zich bezig hielden met *Electronic Data Interchange* (EDI). Nu kennen we in Nederland meer dan honderd en in Europa meer dan 450 e-factuurdienstverleners van verschillende pluimage. Sommige zijn kwalitatief hoogstaand en hebben een bewezen trackrecord. Andere schoppen het niet verder dan tijdelijke zolderkamerondernemers, met alle gevolgen van dien.

De dienstverleners onderscheiden zich in filosofie en doelgroep. De circa 25 (waarvan zes serieuze) aanbieders van online factureren richten zich op de zzp'er en kleine bedrijven, met als filosofie dat een e-factuur toch vooral tot een betaling moet leiden. Een andere groep dienstverleners die daar goed op aansluit, zijn de banken. Ongeveer zeven banken in Nederland zijn van mening dat de factuur het beste in de online bankomgeving kan worden gepresenteerd. Want zo kan de rekening van daaruit gemakkelijk worden betaald.

² Hoe adopteer je een standaard in een netwerk of keten? Lees er meer over op pagina 19-23.

En dan komen we bij de dienstverleners die we van oudsher kennen als BSP (*Billing Service Provider*). De oudste BSP's hebben hun oorsprong in EDI, daarna kwamen de BSP's uit de hoek van de documentverwerking en de laatste tijd zien we ook BSP's het speelveld betreden die hun oorsprong hebben in de incassobranche: betaald krijgen. De allerlaatste ontwikkeling is dat grote boekhoudpakketten de rol van BSP op zich gaan nemen. In alle gevallen hebben ze als filosofie dat ze werken als supervertaler tussen leveranciers en klanten. En voor meer dan alleen facturen.

Hoe benutten we de voordelen van e-factureren?

Belanghebbenden, zoals banken, BSP's en aanbieders van online factureren, benadrukken vooral de voordelen bij het overstappen op het verzenden van e-factureren en het verwerken van (papieren) inkoopfacturen. Het gaat dan om argumenten als kostenbesparing, betaald krijgen, efficiënter werken, minder handelingen en betere ondersteuning richting de klant of leverancier.

De sleutel tot het succes van e-factureren ligt overigens nadrukkelijk bij de acceptatie van e-factureren door de ontvanger. En dat belemmert op zijn beurt weer de adoptie van e-factureren bij de ontvanger, de klant. Daarmee stopt de adoptie van e-factureren in zijn geheel. ¹

Het is dus een kwestie van geven en krijgen. Hoe meer voordeel je aan je klant of leverancier kan geven, hoe meer je terugkrijgt. Ketendigitalisering betekent dat ook de voordelen in de keten opgesloten zitten en dat je afhankelijk bent van je ketenpartners om zo veel mogelijk voordeel te halen.

Adoptie van e-factureren: wat moet er gebeuren?

E-factureren heeft in historisch opzicht een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Analisten, innovators en koplopers in de markt verwachten dat deze storm voorlopig nog niet gaat liggen. Maar er zijn ook signalen dat het steeds lastiger wordt om een hogere adoptiegraad te halen. Het lijkt er haast op dat de huidige voordelen onvoldoende zijn om de stap te zetten naar massaal gebruik van e-factureren.

Om er voor te zorgen dat e-factureren een vertrouwd onderdeel wordt in ons 'digitale straatbeeld', zullen we allereerst gewoon geduld moeten oefenen en zijn er ondertussen ook nog wel wat klusjes te doen (zie pagina 44).

Wat moet er gebeuren?

1 Wachten tot de tijd rijp is

E-factureren heeft als consequentie dat personen worden vervangen door bits en bytes, door eentjes en nulletjes. Als door bijvoorbeeld vergrijzing de beroepsbevolking terugloopt, kan het digitale proces de lacune opvullen. Maar willen we e-factureren eerder invoeren dan dit natuurlijke demografische proces, dan roept het meer weerstand op en kost het meer moeite om deze weerstanden te overwinnen.

2 Software moet de standaard inbouwen ⁴

Standaarden zijn een motor voor innovatie. Zo heeft het standaardiseren van de zeecontainer enorme positieve invloeden gehad op de internationale handel en economie. Maar wat is een zeecontainer zonder geschikte dragers? Wat is het nut van een standaardmotor als geen enkele autofabrikant deze vervolgens inbouwt? Kortom, standaarden voor e-factureren hebben een drager nodig. Om e-factureren via UBL (of een ander gestructureerd dataformaat) tot een succes te maken, zal het massaal moeten worden ingebouwd in financiële software. Net zoals we nu allemaal facturen kunnen printen naar een (pdf-)printer en bijna allemaal facturen per e-mail kunnen verzenden, kunnen we dan massaal e-factureren in bijvoorbeeld UBL uitwisselen.

3 Vertrouwen in de kwaliteit van e-factureren

E-factureren betekent dat een nu nog heel zichtbaar proces rondom het belangrijkste document in het handelsverkeer uit het zicht verdwijnt. Enerzijds omdat factureren geautomatiseerd wordt, anderzijds dit proces aan tussenpersonen wordt uitbesteed. Dan is het belangrijk om te weten dat we op enig moment met vol vertrouwen een beroep kunnen doen op die elektronische facturen. Bijvoorbeeld vanwege fiscale controles of als bewijs in incassoprocedures.

Over de auteur

MR. FRISO DE JONG is initiatiefnemer van achtereenvolgens Factuurwijzer, het Platform E-factureren (ook wel Platform ELFA), de Checklist E-factureren en het Keurmerk e-factureren. Daarmee focust hij op de adoptie en kwaliteitsbewaking van e-factureren.

1 BUSINESS CASE

2 LAUNCHING CUSTOMER

3 ADOPTIE

4 STANDAARDEN

5 INFRASTRUCTUUR

E-factureren bij de overheid

De overheid als launching customer



Elektronisch factureren levert besparingen op voor zowel private als publieke partijen. Daarom startte het Forum Standaardisatie eind 2006 met een inventarisatie naar de mogelijkheden van e-factureren. Het Forum Standaardisatie was de aangewezen partij om deze mogelijkheden in kaart te brengen, omdat standaardisatie van groot belang is bij e-factureren. Op basis van de resultaten van deze inventarisatie, adviseerde het Forum om in Nederland met e-factureren aan de slag te gaan.

Door: Rex Arendsen

UBL als voorlopige standaard ⁴

Het College Standaardisatie besloot in mei 2008 om UBL (*Universal Business Language*) als standaard te gebruiken, tenzij er andere dominante sectorstandaarden voorhanden waren, zoals SETU in de uitzendbranche (van Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche). In de toekomst verwacht het College Standaardisatie overigens dat de wereld naar de UN/CE-FACT CII (van het United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business) zal bewegen, maar voor een keuze voor deze laatste standaard vindt men het op dat moment nog te vroeg.

Het Forum plaatste wel een belangrijke kanttekening bij zijn advies: het is alleen mogelijk om e-factureren grootschalig in te voeren als een minimale ‘kritische massa’ het heeft geadopteerd. Een van de mogelijkheden om snel de kritische massa te bereiken, is één grote partij of een aantal partijen het initiatief te laten nemen. Dit kan zowel een partij aan de aanbieder als aan de afnemende zijde zijn. Deze laatste categorie noemen we – als het om één grote partij gaat – ook wel de *launching customer*. In Nederland heeft de overheid de rol van launching customer bij e-factureren op zich genomen.

Denemarken als inspiratiebron

De aanpak van de Deense overheid vormt een inspiratiebron voor de invoer van e-factureren. In Denemarken zijn bedrijven die zaken doen met Deense overheidsorganisaties al sinds 1 januari 2005 wettelijk verplicht hun facturen in elektronische en gestandaardiseerde vorm aan te leveren. De belangrijkste drijfveer achter deze ICT-innovatie was kostenbesparing voor de overheid. Bij de start van het project ontving de Deense (semi-)overheid zo’n 15 miljoen facturen per jaar. E-factureren zou een besparing van 120 tot 150 miljoen euro op jaarbasis opleveren. Daarnaast maakte het e-factureren deel uit van een bredere aanpak gericht op de rationalisering van betalingsverkeer van en naar de Deense overheid. Het Deense Ministerie van Financiën was dan ook de belangrijkste initiatiefnemer van deze wettelijke verplichting.

Easy Account: één rekeningnummer voor transacties met de overheid ⁵

De Deense overheid was in 2004 al gestart met de invoering van het ‘Easy Account’. Dit houdt in dat elke burger en elk bedrijf werd gevraagd om een van hun (vaak vele) bankrekeningnummers te reserveren voor financiële transacties met de overheid. Sindsdien lopen alle betalingen en verrekeningen zoals kinderbijslag, belastingteruggave, uitkeringen en (ambtenaren) salarissen via dit rekeningnummer. Dit leidde tot kostenbesparingen voor de overheid: handmatige betalingen (via check of cash) zijn niet meer mogelijk en het beheer van rekeningnummers is aanzienlijk versimpeld.

Binnen één jaar ingevoerd

De introductie van e-factureren aan de Deense overheid nam niet meer dan een jaar in beslag.

Vanwege deze korte tijdspanne maakte de Deense overheid een aantal specifieke keuzes:

- de elektronische factuur werd gestandaardiseerd op basis van versie 0.7 van UBL, een open internationale standaard in beheer bij OASIS;⁴
- bedrijven konden slechts via vijf private intermediaire organisaties (VAN's, *Value Added Network service providers*) hun elektronische facturen bij de overheid aanleveren. Ze leverden hun facturen via een geautomatiseerde koppeling van administraties aan een VAN of voerden de factuur handmatig in een webportal in;⁵
- individuele bedrijven konden hun papieren facturen laten scannen bij een van de twee gecertificeerde *Read In Bureaus*. Deze organisaties verstuurden de gedigitaliseerde factuur vervolgens via een VAN door naar de overheid.

Effecten

Deze kordate aanpak zorgde ervoor dat binnen korte tijd 100 procent van de facturen digitaal bij de overheid werd aangeleverd. Een ander positief effect was dat bedrijven (soms indirect) via het VAN's-netwerk met elkaar verbonden waren, waardoor zij ook onderling steeds vaker e-factureren gingen versturen. Mede hierdoor was Denemarken eind 2010 een van de koplopers op het gebied van B2B-e-factureren.

Maar de snelle invoer van het e-factureren had ook enkele minder positieve gevolgen. Zo waren nog niet alle overheden al helemaal klaar voor elektronische verwerking van facturen. Verder bestond er voor individuele bedrijven geen financiële prikkel om zelf elektronisch aan te leveren. Omdat het Ministerie van Financiën bij aanvang een groot deel van de kosten van de Read In (scan) Bureaus voor haar rekening nam, bestond er geen financiële prikkel voor individuele bedrijven om zelf elektronisch aan te leveren en daartoe hun ICT-omgeving aan te passen. Twee jaar na de invoering werd 30 tot 40 procent van het aantal facturen nog op papier ingeleverd en gescand.

De keuze voor de op dat moment nog niet voldragen UBL-versie maakte dat de Denen in Europa¹ voortrekkers werden van verdere standaardisatie en aansluiting richting UN/CEFACT.

Groot vertrouwen

Het is opvallend dat het in Denemarken zo eenvoudig was om het e-factureren af te dwingen. Bedrijven worden immers geconfronteerd met extra verplichtingen. Een mogelijke verklaring voor de snelle implementatie is dat Deense bedrijven een zeer groot vertrouwen hebben in de overheid. Dit komt onder meer door eeuwenlange absolute monarchie. Daarnaast is de overheid in Denemarken minder terughoudend als het gaat om samenwerking met de private sector bij de introductie van e-government.

¹ Zoals bij de vaststelling van de NES, de Northern European Subset van UBL, als ook in CEN-verband.

Ook andere landen overtuigd van belang e-factoreren

De Deense aanpak heeft niet alleen Nederland geprikkeld om met e-factoreren aan de slag te gaan. Landen als Zweden, België, Spanje, Italië, Finland en Brazilië hebben e-factoreren wettelijk verplicht gesteld of overwogen om dit te doen.

European Commission, Analysis of Business Requirements for e-Invoicing in a Public Procurement Context, DG Market, Final Study, 2009

Rol van de overheid

Naar het Deense voorbeeld heeft ook de Nederlandse overheid het voortouw genomen bij de introductie van e-factoreren. Door als eerste grote inkoper – de *launching customer* – een innovatief product af te nemen, kan de overheid vanuit algemeen belang innovatie stimuleren. In de eerste uitrolfase accepteert de overheid de technische risico's en prijsrisico's. Ook in het duurzaamheidsdebat horen we regelmatig de roep om de overheid als launching customer. Bijvoorbeeld voor elektrische auto's, duurzame huisvesting en het cradle to cradle-concept. Als de overheid de eerste hobbel neemt en voor massa zorgt, volgt naar verwachting de rest van Nederland vanzelf.

Algemeen belang

Dit beoogde maatschappelijke sneeuwbal effect is een belangrijk criterium voor de overheid in deze rol. Op deze manier intervenueert de overheid in de markt en kan zij ongewild partijen een concurrentievoorsprong geven. Bijvoorbeeld door de totstandkoming van een de-factostandaard. Het Forum Standaardisatie stelde in 2007 in zijn advies dan ook de voorwaarde dat de partij die de rol van launching customer op zich zou nemen in staat moest zijn een dusdanig effect te bewerkstelligen dat dit voor andere partijen aanleiding zou vormen om ook over te stappen op e-factoreren.

Europese Commissie onderstreept het belang²

Ook de Europese Commissie onderstreept het belang van de rol van de overheid bij het stimuleren van ICT-adoptie om de groei van e-business te bevorderen. Naast communicatie wijst de Commissie op het rolmodel van de overheid, in het bijzonder op het gebied van elektronisch bestellen en factureren.

European Commission, The European e-Business Report 2006/2007 edition, A portrait of e-business in 10 sectors of the EU economy, Brussels, January 2007

² VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes is blij met uniforme Europese regels voor btw-tarieven. Het bevordert grensoverschrijdend e-factoreren. Lees het interview met hem op pagina 28-29.

Of eigenbelang?

De rol van de overheid als launching customer is bijzonder omdat zij naast inkoopmacht ook juridische machtsmiddelen kan inzetten om e-factureren aan de overheid af te dwingen³. Overigens hebben wetenschappers hun twijfels bij de legitimiteit van een gedwongen adoptie van procedures en standaarden. Zij wijzen op het risico dat weliswaar de interne efficiency van de overheid zelf verbetert – net als in Denemarken – maar dat bedrijven worden benadeeld omdat zij meerdere oplossingen voor e-factureren moeten ondersteunen.

Implementatie in Nederland

Eind 2007 werd in het College Standaardisatie afgesproken dat het toenmalige Ministerie van Economische Zaken de regie zou nemen bij de invoering van e-factureren aan de overheid. Tussen 2008 en 2010 werd dit projectmatig aangepakt, in nauwe samenwerking met enkele koplopers. Een aantal grote uitvoerders, zoals het UWV en de Belastingdienst, was toen al voornemens om met e-factureren aan de slag te gaan. Ook het Rijk werkte in het kader van het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid al aan de introductie van elektronisch inkopen en factureren van goederen en diensten.

De Nederlandse aanpak⁴

De Nederlandse aanpak wilde een onomkeerbare beweging tot stand brengen in het elektronisch factureren naar de overheid. Aan het einde van het project moest het versturen van een elektronische factuur tussen bedrijven of van bedrijven naar de overheid de normaalste zaak van de wereld zijn. Hiervoor wilde de overheid samen met ondernemingen heldere keuzes maken en duidelijk communiceren over de mogelijkheden en benodigdheden om met e-factureren te beginnen.

Drie doelstellingen

De ambitie van de overheid vertaalde zich in drie concrete doelstellingen:

- 1 aan het einde van het project heeft de overheid 10 procent van het totale aantal facturen elektronisch ontvangen en verwerkt. Door de inzet van de overheid als launching customer versturen steeds meer bedrijven hun facturen voortaan elektronisch;
- 2 aan het einde van het project zijn alle Nederlandse overheden en ondernemingen op de hoogte van de mogelijke besparingen die e-factureren biedt en de acties die zij moeten ondernemen om mee te doen;
- 3 aan het einde van het project zijn de randvoorwaarden gerealiseerd die alle overheden in staat stellen om op elektronische wijze facturen te ontvangen.

³ Naast juridische zijn ook communicatieve en financiële middelen inzetbaar. Lees wat ze kunnen betekenen op pagina 24.

⁴ Een kijkje achter de schermen? Lees de ervaringen van Marco Pastors, Ambassadeur e-Factureren op pagina 60-65.

De drietrapsraket

Het project heeft in drie fases de route ‘van verleiden naar verplichten’ gevolgd. Deze lancering in drie stappen noemen we de ‘drietrapsraket’. De eerste fase in de eerste helft van 2008 richtte zich op strategie- en coalitievorming. Hiervoor werd samengewerkt met partijen die zelf aan de slag wilden en partijen die de toepassing van e-factureren konden versnellen, zoals ECP.nl en Platform ELFA.

Nadat het College Standaardisatie de standaarden had goedgekeurd en de ‘orderportefeuille’ voldoende was gevuld, werd de stap gezet naar de volgende fase. De eerste fase werd formeel afgesloten met de ondertekening van het ‘Convenant van samenwerking tussen overheid en markt ter bevordering van elektronisch factureren aan de overheid’.

De tweede fase richtte zich op de feitelijke introductie van e-factureren aan de overheid. Dus het op gang brengen e-factuurstromen, de implementatie van standaarden, de mobilisering van software-leveranciers en communicatie over de resultaten. In intentieverklaringen werden toepassingen en te realiseren aantallen vastgelegd. Helaas kwamen vooral overheden te langzaam in beweging. Een meer ‘dwingend pad’ moest het tempo erin houden.

Om de voortgang te bespoedigen, bestond de derde fase uit een verzameling dwingende en verplichtende instrumenten:

- e-factureren werd in de zomer van 2009 als besparingsvoorstel opgenomen binnen het nieuwe beleidsakkoord van het kabinet Balkenende IV; het Rijk committeerde zich er daarmee aan miljoenenbezuinigingen te realiseren in de route naar 80 procent e-facturen in 2014;
- de elektronische factuur werd als voorkeurformaat in de Rijksinkoopvoorwaarden opgenomen. Hiermee kunnen inkopers dwingende afspraken met leveranciers maken;
- sinds 1 januari 2011 hebben bedrijven het recht op e-factureren met de rijksoverheid. Sindsdien zijn alle circa negentig rijksoverheidsorganisaties verplicht e-facturen via Digipoort te ontvangen.

Het blijkt dus dat verplichten toch nuttig kan zijn om echte veranderingen te bewerkstelligen. In de Nederlandse aanpak werd dit zwaarste sturingsmiddel vooral ingezet om de launching customer zelf in beweging te krijgen.

Verdere implementatie⁵

Inmiddels is het project – dat liep van 2008 tot en met 2010 – afgerond en worden de resultaten gebruikt. Maar dat betekent niet dat we er nu zijn. De sneeuwbal rolt nog niet vanzelf de helling af. Daarom werkt het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie sinds begin 2011 verder aan de implementatie van e-factureren. Er liggen nog genoeg kansen voor hun grote klanten om daar in de rol van launching customer gebruik van te maken. Daarbij is het van belang om de rol van de overheid als launching customer te handhaven om innovatie in het bedrijfsleven te stimuleren.

⁵ Wat heeft het project e-Factureren verder nodig? Lees de randvoorwaarden op pagina 66-74.

Invloed van de overheid als launching customer

In 2010 werd een onderzoek uitgevoerd naar de bereidheid van bedrijven om over te stappen op e-factureren. Hier namen 613 Nederlandse bedrijven aan deel. De studie maakte onderscheid tussen bedrijven die alleen onderling zaken doen (B2B) en bedrijven die ook zaken met de overheid doen (B2G). Uit het onderzoek bleek dat bedrijven die ook zaken met de overheid doen:

- significant vaker elektronische facturen verwerken en versturen;
- een grotere intentie hebben om over te stappen op e-factureren;
- meer IT-ready zijn;
- innovatiever zijn;
- een positievere attitude hebben ten opzichte van e-factureren.

Aanbeveling

Blijf de rol van overheid als launching customer handhaven om innovatie in het bedrijfsleven te stimuleren.

Aanbeveling uit 'Onderzoek naar de diffusie van eFactureren in Nederland', Universiteit Twente, 2010.

Met dank aan drs. Michel Verhagen die commentaar leverde op een eerdere versie. De heer Verhagen was als plaatsvervangend directeur ICT & Toepassing bij het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie opdrachtgever van het project en is lid van het Forum Standaardisatie.

Over de auteur

DR. IR. REX ARENDSSEN was betrokken bij de totstandkoming van de adviezen voor e-factureren van het Forum Standaardisatie in 2007. Van 2008 tot en met 2010 gaf hij namens het toenmalige Ministerie van Economische Zaken leiding aan het project e-Factureren.

1 BUSINESS CASE

2 LAUNCHING CUSTOMER

3 ADOPTIE

4 STANDAARDEN

5 INFRASTRUCTUUR

3

De praktijk: adoptie van e-factureren

1

BUSINESS CASE

2

LAUNCHING CUSTOMER

3

ADOPTIE

4

STANDAARDEN

5

INFRASTRUCTUUR



 Tickets

 Tickets

5 →
7 ○

ONE WAY OF TRAVEL

116

Return Card
Insert Here

Hans Trum en Michel Badeaux:

‘Operational excellence is ons streven’

Goed voorbeeld doet goed volgen. Bij de adoptie van e-factureren is dit een waarheid als een koe. De Belastingdienst en uitzendorganisatie Randstad geven dan ook graag aanbevelingen. Hoe kwamen beide organisaties in beweging en wat zijn de leerpunten?

Het versturen en verwerken van facturen gebeurt bij Randstad en de Belastingdienst grotendeels digitaal. ‘Bij ons gaat het jaarlijks om een aantal van ongeveer 290 duizend. Maar het kunnen er makkelijk meer worden, want doordat het proces gedigitaliseerd is, zijn aantallen geen issue meer’, weet directeur Inkoop Hans Trum van de Belastingdienst. ‘En van ons ontvangen jullie nagenoeg geen enkele rekening meer per post’, voegt Michel Badeaux, manager global technology services bij Randstad, daaraan toe. En toch, wie met beide heren van gedachten wisselt over e-factureren, heeft het al snel niet meer over e-factureren.

Procesoptimalisatie

‘De e-factuur op zich is niet zo spannend’, vindt Badeaux. ‘Veel interessanter is het proces er omheen. Hoe kan ik met mijn opdrachtgever de administratie van bestellen tot en met factureren zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk inrichten? Een standaard voor een standaardproces, zodat ik als leverancier sneller betaald krijg en meer tijd over heb om mijn service en producten te verbeteren. Operational excellence, dat is het streven.’ Trum knikt: ‘Onze drijfveer voor de e-factuur was om efficiënter te kunnen betalen, de bureaucratie te verminderen en meer grip op inkoop en inkoopcijfers te krijgen.’

Kosten besparen

Randstad benaderde de Belastingdienst om de onderlinge processen op elkaar af te stemmen en stelde een conceptstandaard voor. Als marktleider kon Randstad de hele sector meekrijgen om tot een sectorbrede standaard te komen. Dat werd SETU, van de gelijknamige Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche. ‘Uiteraard wilden wij daar niet te veel van afwijken’, verklaart Trum. ‘Wat we als Rijk wel doen, is de standaard adopteren om aan het bedrijfsleven te laten zien hoe je daarmee kosten kunt besparen. We zijn vervolgens groot genoeg om voor een commercieel interessante massa te zorgen. Ziet het bedrijfsleven de besparingskansen vervolgens ook, dan kunnen ze makkelijk meegaan in de adoptie van standaarden.’

Partners

Met SETU loopt de uitzendbranche voor in standaardisatie. Om ook in andere sectoren afspraken te maken over een standaardmanier van factureren is onderling vertrouwen nodig, benadrukt Badeaux. ‘Je moet elkaar even niet zien als concurrenten, niet focussen op verschillende belangen, maar je als partners richten op het gezamenlijk doel: het bestel- en betaalproces standaardiseren. Zo zijn we tegenover de Belastingdienst bijvoorbeeld heel open geweest over onze interne processen. En we wisten de juiste mensen aan elkaar te koppelen. Dat moet, wil je onderling tot afstemming komen.’

Utopie

Niet alleen het bedrijfsleven, ook de rijksoverheid moet nog flink aan de bak om van e-facturen gemeengoed te maken. ‘De Belastingdienst is voorloper omdat we durfden af te wijken van de in overheidsland zo populaire bewezen technieken’, stelt Trum. ‘De doelstelling om 80 procent digitaal te laten factureren in 2014 gaat de Belastingdienst wel halen. Maar we zullen nooit helemaal afscheid nemen van de papieren factuur als noodzakelijk kwaad. Voor de bloemist of bakker om de hoek heeft digitalisering te weinig voordelen. 100 procent e-factureren is een utopie.’

Een standaard voor uw sector?

Hoe adopteer je een standaard voor e-factureren in uw sector?

Hans Trum en Michel Badeaux adviseren:

- Beschouw elkaar niet als concurrent maar als partner.
- Durf transparant te zijn tegenover elkaar.
- Koppel zo vroeg mogelijk direct betrokkenen aan elkaar.
- Vergader niet eindeloos van te voren, maar begin meteen met het uitwerken van de standaard.
- Zet de standaard eerst klein op voor bijvoorbeeld een beperkt aantal berichten en breid hem daarna uit.



MICHEL BADEAUX (links) is Manager Global Technology Solutions bij uitzendorganisatie Randstad en als bestuurslid verbonden aan SETU (Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche).
HANS TRUM (rechts) is Coördinerend Directeur Inkoop bij de Belastingdienst.

Drie jaar e-Factureren

De geloofs- brieven van de Ambassadeur



Om de rijksoverheid klaar te stomen voor e-factureren zijn voorvechters nodig. Marco Pastors is één van hen. In 2008 werd hij benoemd tot Ambassadeur e-Factureren. Wat zijn zijn ervaringen geweest?

Door: Marco Pastors

In mei 2008 werd ik na verwoede pogingen om als ex-wethouder van Leefbaar Rotterdam aan het werk te geraken, gebeld door Frank Heemskerk, PvdA'er en de toenmalige staatssecretaris van Economische Zaken. Hij had slecht nieuws en goed nieuws. De baan waarop ik had gesolliciteerd ging naar een ander. Maar het goede nieuws was dat hij mijn cv nog eens had bekeken en bedacht dat ik een goede kandidaat was om 'Ambassadeur e-Factureren' te worden. Binnen een paar dagen had ik een kennismakingsgesprek met zijn belangrijkste ambtenaren op dit gebied. Zij spraken over hun ambities, ik over mijn achtergrond als bedrijfseconoom en mijn professionele liefde voor uitvoeringskwesties in de publieke sector.

Veel geld bespaard ⁴

Tot mijn genoegen, en ook wel enigszins tot mijn verbazing, zat het projectplan van e-Factureren goed in elkaar. Het sterke punt van dit projectplan was vooral dat de keuze voor een standaardformaat al was gemaakt. Het College Standaardisatie, een verzameling topambtenaren met veel kennis van overheidsinformatisering, had de knoop hierover doorgehakt. Het koos voor de standaard UBL 2.0 (Universal Business Language) en adviseerde die standaard te gebruiken in de pilots. Dit besluit heeft het traject naar e-factureren in Nederland een aantal jaren korter gemaakt. Bovendien is hiermee zeer veel geld bespaard, zeker enkele tientallen miljoenen, alleen al aan directe kosten.

Succesvol want concreet

De andere onderscheidende kwaliteitsindicator was de concrete doelstelling. In 2010 moest 10 procent van alle facturen aan de overheid elektronisch binnenkomen. Meestal zijn overheden huiverig voor concrete doelen. Dat zit volgens mij voor een deel in de angst voor afrekenbaarheid. Die is overigens nergens op gebaseerd. Ik kan mij tenminste geen voorbeelden van afrekeningen van nette professionals herinneren omdat oorspronkelijke doelen niet gehaald zijn. Maar nog belangrijker is de angst voor de kracht die een project kan ontwikkelen als het doel concreet is. Verschillende keren heb ik gesprekken gevoerd met overheidsinstanties, waarin ik kon zeggen dat hun deelname noodzakelijk was om het doel te bereiken, en dat ik de staatssecretaris zou moeten inlichten als ze negatief zouden beslissen. Zonder de 10-procentdoelstelling zou zo'n uitspraak nergens op gebaseerd zijn. Nu werd het me meestal niet eens kwalijk genomen als ik het zo stelde. En terecht.

Met de wijsheid achteraf, kan ik stellen dat de concrete doelstelling heeft gezorgd voor publiciteit, voor commitment en voor probleemoplossend vermogen. Zonder de doelstelling zou bijvoorbeeld het latere besluit van staatssecretaris De Jager van Financiën om geen hoge eisen te stellen aan elektronische facturen, waarschijnlijk niet zo geruisloos zijn genomen. ⁵ Ook zou Digipoort niet zijn ingeschakeld als centrale routeringsorganisatie voor de overheid. Of in ieder geval veel later pas. Kort en goed: concreet zijn helpt.

Mijn eerste jaar (mei 2008 tot mei 2009)

Al snel na kennismaking ging ik aan de slag, voor ongeveer een dag per week. Er was inmiddels een nulmeting, waaruit bleek dat de overheid 0,36 procent van zijn facturen digitaal ontving. Om de 10 procent te halen, moet simpel gezegd 10 procent van de overheidsorganisaties meedoen¹.

¹ Kijk voor meer cijfers over de overheid als launching customer op pagina 80-82.

De overheid geeft het goede voorbeeld

Met e-factureren kunnen per factuur tientallen euro's worden bespaard. Hiermee kan de concurrentiekracht van het bedrijfsleven in Nederland enorm toenemen. Alle bedrijven ontvangen en versturen immers facturen. Overheidsorganisaties zijn grote afnemers van facturen. Zij spelen daarom een belangrijke rol bij het stimuleren van elektronisch zaken doen.

Er zijn in totaal iets meer dan 1.500 overheden en aan de overheid gelieerde organisaties die overheidstaken uitvoeren. Dat is overzichtelijk en we hebben ze lang niet allemaal nodig. In overleg hebben we besloten geen boekjes te schrijven of websites te openen, maar direct, een op een, op de organisaties af te gaan. Met ongeveer dertig meewerkende organisaties, waaronder een paar grote, zouden we de doelen kunnen halen.

Zo heb ik een aantal maanden lang vier tot vijf gesprekken per maand gevoerd en de betreffende organisaties in contact gebracht met mijn collega's bij het ministerie. Daardoor zouden per overheidsorganisatie projecten op gang moeten komen. Al vrij snel, eind 2008, kon ik met mijn ambtelijke collega's vaststellen dat dit minder soepel verliep dan ik verwachtte. Hiervoor was een aantal oorzaken aan te wijzen:

- er waren geen oplossingen van de plank te koop;
- administratief gezien zijn de projecten ingewikkelder dan je van te voren zou denken;
- overheidsorganisaties hebben meer te doen;
- overheidsorganisaties hebben ieder voor zich onvoldoende gevoel voor urgentie bij een niet-bindend, overheidsbreed kabinetsbesluit.

Dat noopte tot aanvullende actie, waarover later meer.

Er waren echter ook zeer positieve ervaringen. Vooral UWV, RDW en wat later het Ministerie van SZW waren prettige partners. Met dit beperkte lijstje doe ik sommigen te kort, maar weer anderen zullen blij zijn dat ik ze hier niet noem.

Ook hoorden we van veel overheidsorganisaties over wettelijke belemmeringen, en accountants die de jaarrekening niet zouden goedkeuren als er geen papieren facturen aanwezig waren. Voor de kerst in 2008 had ik daarom een afspraak met staatssecretaris De Jager. Hij vroeg naar wat er mis kon gaan als aan elektronische facturen geen zwaardere eisen zouden worden gesteld dan aan papieren facturen. Na wat heen en weer praten was het hele aanwezige gezelschap het er wel over eens dat er geen extra eisen aan elektronische facturen hoefden te worden gesteld.

Vrij baan voor elektronisch zaken doen

Begin 2009 besloot staatssecretaris De Jager als gezegd dat er voortaan geen extra eisen meer werden gesteld aan elektronische facturen ten opzichte van papieren exemplaren. Zelfs Word-documenten werden toegelaten. Kort daarna is er ook nog een covenant gesloten, hoewel dat voor het project niet direct nodig was. In april 2009 is het tijdens een symposium met VNG, ICT-Office, VNO-NCW en MKB-Nederland ondertekend door de direct betrokken politici en bestuurders. Dit was de bekrachtiging van de publiek-private samenwerking².

Desalniettemin namen we geen enorme stijging van activiteiten bij overheden waar. Begin 2009 werd dus ook duidelijk dat behoefte was aan *een meer dwingend pad*. Dit heeft geresulteerd in de 'Roadmap naar 80% e-factureren in 2014'. Door die 80 procent in het beleidsakkoord vast te stellen, maakte het kabinet duidelijk dat alle overheden moesten gaan bewegen. Naast 10 procent in 2010, was er nu immers ook een besluit over 80 procent in 2014. We konden een mooi S-curve tekenen. Alweer een excuus ('Wij hebben redenen om niet bij die 10 procent te horen, dus voorlopig doen we niet mee') dat niet meer telde. Bovendien was met de roadmap naar 80 procent snel uit te rekenen wat met e-factureren kon worden bespaard. Ook hier bleek weer: concreet zijn helpt. Overigens was niet elke organisatie blij met deze objectieve onderbouwing van zijn besparingspotentieel.

Mijn tweede jaar (mei 2009 tot mei 2010)

Met de duimschroeven strakker aangedraaid, konden we weer verder. Ik nam contact op met alle overheden die ik tot dan benaderd had. Nu de belangrijkste bezwaren er niet meer waren, konden ze wat mij betreft best beginnen. De RDW, de toenmalige ministeries van SZW en LNV, en na wat druk ook Economische Zaken (onder de vuurtoren schijnt geen licht) gingen hard aan de slag. Bij de rest ontstond er echter teleurstellend weinig beweging. Het was niet verplicht, er waren andere prioriteiten, ja zeggen en nee doen, van alles zagen we voor onze ogen gebeuren. We konden dus zo langzamerhand gaan constateren dat we er op deze manier niet kwamen.

We gingen aan de slag met de vraag hoe we overheden konden dwingen in beweging te komen. Bedrijven de verplichting opleggen om elektronisch te versturen zoals de Denen hadden gedaan, wilden we niet. Dat vonden we niet netjes naar het bedrijfsleven, dat we tot dat moment redelijk met rust hadden gelaten. We wisten ook dat veel bedrijven totaal niet in staat waren om aan deze verplichting te voldoen.

We besloten gebruik te maken van de volgende troef: een advies van Actal (het Adviescollege toetsing administratieve lasten) dat in juli 2009 was verschenen. Daarin stond dat de rijksoverheid bedrijven zou kunnen laten weten dat zij standaardfacturen in digitale vorm zal accepteren. In het advies stond ook dat de overheidsorganisaties de elektronisch ontvangen facturen desnoods voorlopig konden printen totdat een systeem voor elektronische verwerking gerealiseerd zou zijn.

² Hoe VNO-NCW denkt over e-factureren? Lees het interview met Bernard Wientjes op pagina 28-29.

Verplicht elektronisch ontvangen ⁵

We gingen aan de slag met een variant op verplicht elektronisch verzenden: verplicht elektronisch ontvangen. Daardoor voorkwamen we dat er in één keer 75 duizend facturen per dag aan alle overheden elektronisch werden verstuurd. We gaven bedrijven die het aankonden daarentegen het recht om elektronisch te versturen en rijksoverheden de plicht ze in ontvangst te nemen. Om verzenders en ontvangers te ontlasten, stelden we voor gebruik te gaan maken van Digipoort (zie kader).

Digipoort

Digipoort is het informatie-uitwisselknooppunt van de overheid. Het wisselt al veel berichten uit in specifieke ketens. Met de elektronische factuur krijgen alle overheidsorganisaties kans aan te haken. Sinds januari 2011 is Digipoort operationeel voor e-factureren. Er staat een service-organisatie die factuurverzenders kan aansluiten en die garandeert dat verzonden elektronische facturen bij de goede overheidsorganisatie terechtkomen.

De partij van staatssecretaris Heemskerk was inmiddels uit het kabinet gestapt, maar minister Verhoeven nam het besluit mee het kabinet in. Op 9 juli 2010, net voor de zomer, werd het besluit genomen. In totaal betreft de verplichting aan rijksoverheidkant 79 organisaties, die ongeveer 5 miljoen facturen per jaar ontvangen.

Welke overheden zijn om?³

In totaal zullen binnen vijf jaar vele honderden aan de overheid gelieerde organisaties e-facturering invoeren, zoals:

- 79 rijksoverheidsorganisaties;
- 418 gemeenten in Nederland;
- 12 provincies;
- 25 waterschappen;
- enige honderden grote en kleine Zelfstandige BestuursOrganen (zbo's) zoals de RDW, het UWV, de Kamer van Koophandel en het CBS.

Mijn derde jaar (van mei 2010 tot nu)

Nu, in 2011, komen de eerste factuurstromen op gang. UWV heeft inmiddels 22 mensen minder nodig om inkomende facturen te verwerken. Zo langzamerhand komt de bal echt bij het bedrijfsleven te liggen. Veel bedrijven zijn echter nogal huiverig, maar er zijn goede bewegingen zichtbaar. Een van de grote uitzendbureaus overweegt nu van het verzendrecht gebruik te gaan maken. En anders gaan we toch maar voorstellen ook de verzending te verplichten. U weet inmiddels: overal is een oplossing voor te bedenken.

³ Benieuwd hoeveel e-facturen de overheid zou kunnen versturen? Kijk op pagina 71.

De succesfactoren van e-Factureren⁴

- Stel een professioneel projectplan op.
- Maak in een vroeg stadium de keuze voor één standaardformaat, bijvoorbeeld UBL 2.0.
- Stel concrete doelstellingen. 10 procent van de facturen die in 2010 aan de hele overheid werden verstuurd, moesten elektronisch binnenkomen, in 2014 is dat 80 procent.
- Benader organisaties individueel.
- Neem bezwaren serieus, maar leg je er niet altijd bij neer. Bezwaren begrijpen is verplicht, maar ze accepteren is een keuze.
- Gebruik onderdelen van de nationale e-overheidsinfrastructuur.
- Zorg voor opname op de goede lijstjes, zoals het Nationaal Uitvoeringsprogramma e-Overheid (NUP) in geval van gemeenten.

Zouden we het met de wijsheid van achteraf weer zo doen? Ik denk het eigenlijk wel. We hebben belangrijke successen geboekt (zie kader). Eén ding zou ik nu zeker anders doen: bepaal ook het jaar waarin de volledige verplichting ingaat: 100 procent in 2015, stel ik dan maar meteen voor⁵. Het is tijd dat we afscheid nemen van het idee dat iedereen van binnenuit gemotiveerd moet zijn om lekker mee te werken. Ik ben voor een kleiner wordende overheid die minder geld wil uitgeven aan overleg en nota's, dwingender optreden. Van buitenaf motiveren, als je het vriendelijk wilt zeggen.

Over de auteur

DRS. MARCO PASTORS is adviseur. Hij werkt via Marco Pastors Advies bv aan uitvoeringskwesties in de Publieke Sector. Daarnaast is hij fractievoorzitter van Leefbaar Rotterdam, dat in 2010 meer dan 28 procent van de Rotterdamse stemmen kreeg. Voorheen was hij werkzaam bij OV-studentenkaart bv, PinkRocade, B&A Groep, ex-partner in adviesbureau Zenc, en wethouder Fysieke Infrastructuur in Rotterdam.

⁴ Hoe kun je stapsgewijs standaarden adopteren? Lees er meer over op pagina 18-25.

⁵ Hoe kan het project e-Factureren succesvol worden voortgezet?

Lees over de randvoorwaarden op pagina 66-74.

Over de drempel

E-factureren, de overheid is er klaar voor

Elektronisch factureren is sneller, makkelijker en dus goedkoper. Dat is niet alleen goed voor de belastingbetaler, maar ook gemakkelijker voor ondernemers. Het project e-Factureren¹ heeft daarom terecht grote ambities. In twee jaar tijd is er veel gebeurd, maar de klus is nog niet geklaard.

Door: Bo The en Tonke Middelkoop

Voorwaarden voor e-Factureren
 Om de doelstelling van e-Factureren te realiseren, zijn drie randvoorwaarden van groot belang:

- 1 Een praktische factuurstandaard.
- 2 Een infrastructuur voor berichtuitwisseling.
- 3 Een werkende factuurketen tussen overheden en leveranciers.

1 Een praktische factuurstandaard

Het Forum Standaardisatie heeft SETU (van Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche) opgenomen op de 'Pas toe of leg uit'-lijst van Forum en College Standaardisatie. UBL 2.0 (*Universal Business Language*) is gekozen als standaard voor e-factureren in de pilotfase. Een groot aantal software-leveranciers en *Billing Service Providers* ondersteunt deze standaarden inmiddels.

De berichtenstandaard zelf staat dus niet meer ter discussie. Deelnemende partijen hoeven deze alleen maar te volgen. Het succes van deze keuze valt of staat nu met de adoptie ervan. Overheden en leveranciers zullen deze adopteren, als de toepassing ervan helder is en de implementatiestappen eenvoudig, goedkoop en toegankelijk zijn.

Om een standaard maximaal te kunnen benutten, is het bovendien cruciaal dat alle partijen deze op dezelfde wijze implementeren. Het project e-Factureren heeft hiervoor een aantal belangrijke uitgangspunten vastgelegd.

Uitgangspunten project e-Factureren voor een uniforme implementatie

- 1 Nederlandse documentatie.
- 2 Een praktische implementatiehandleiding.
- 3 Een subset van de standaard waarmee partijen de standaard eventueel gedeeltelijk kunnen implementeren.
- 4 Een goede functionele beschrijving van de standaard.
- 5 Een kleine, representatieve groep gebruikers die bij het opstellen van het bovenstaande is betrokken.
- 6 Een beheerder, die het bovenstaande beheert.
- 7 Testtools die partijen zekerheid geven over de juistheid van hun implementatie.

Alle partijen passen de standaard voor het eerst toe. Dat betekent dat er regelmatig keuzes moeten worden gemaakt, en dat alle spelers zich daar vervolgens aan moeten houden.

¹ De ins and outs van het project e-Factureren lees je op pagina 46-52 en op pagina 60-65.

Ten slotte is het belangrijk dat er tijdens de implementatie zo min mogelijk wijzigingen zijn. Partijen die aan het implementeren zijn, lopen altijd achter op de documentatie. Wijzigingen kunnen hun projecten ernstig vertragen.

| |
|--------------------------------|
| BERICHT |
| PERSOON (Debiteur) |
| NATUURLIJK PERSOON |
| NIET NATUURLIJK PERSOON |
| CONTACTGEGEVENS |
| ADRES |
| STRAATADRES NEDERLAND |
| POSTBUSADRES NEDERLAND |
| PERSOON (Afnemer) |
| NATUURLIJK PERSOON |
| NIET NATUURLIJK PERSOON |
| ADRES |
| STRAATADRES NEDERLAND |
| POSTBUSADRES NEDERLAND |
| PERSOON (Crediteur) |
| NATUURLIJK PERSOON |
| NIET NATUURLIJK PERSOON |
| CONTACTGEGEVENS |

Fragment uit de implementatiewijzer

2 Een infrastructuur voor berichtuitwisseling ⁵

Naast de introductie van de standaard, onderzocht het project e-Factureren begin 2009 de mogelijkheid om de al beschikbare Digipoort binnen de overheid geschikt te maken voor e-factureren. Deze voorziening bleek al bedoeld te zijn om uiteindelijk alle overheden met elkaar en met bedrijven te verbinden voor uiteenlopende toepassingen. In het najaar van 2009 maakte Logius Digipoort als eerste geschikt voor e-factureren door het UWV.

Logius en de gedaanteverwisseling van Digipoort

Digipoort is het 'elektronische postkantoor' van de overheid voor bedrijven. Ieder aangesloten bedrijf kan digitaal informatie uitwisselen met de overheid. Digipoort is gestart met de bedoeling berichten uit te wisselen over de primaire overheidstaken, waarbij een hoog beveiligingsniveau noodzakelijk is. Logius is hierop georganiseerd en handelt vanuit dit uitgangspunt. Alleen, e-factureren gaat uit van een groot aantal aangesloten partijen met berichten die weinig beveiligd hoeven te worden. Dat is een nieuwe manier van werken en denken die nog vorm moet krijgen binnen Logius. De uitdaging van Logius is niet (alleen) voor state-of-the-art-techniek te gaan, maar ook vanuit de aangesloten partijen te beoordelen wat goedkoop en snel haalbaar is.

Eenvoudige en laagdrempelige Digipoort-versie

In 2010 realiseerde Logius, samen met het project e-Factureren, een nieuwe versie van Digipoort. Uitgangspunt daarbij was een eenvoudige en laagdrempelige oplossing te bieden voor zowel overheden als leveranciers om berichten te kunnen uitwisselen met Digipoort. Want alleen oplossingen die gemakkelijk te implementeren zijn, zijn aantrekkelijk om op te pakken. Laagdrempelig aansluiten betekent dat overheden en leveranciers:

- gebruik kunnen maken van gangbare standaardsoftwareoplossingen;
- de aansluiting zelfstandig kunnen uitvoeren met weinig tot geen ondersteuning van Logius;
- de aansluiting binnen korte tijd kunnen realiseren (binnen maximaal drie maanden), tegen beperkte additionele kosten.

Deze oplossing gaat uit van de business case van de klant en is dus minder techniek- en meer klantgedreven.

Controles worden zo veel mogelijk door de organisatie zelf gedaan. De beveiliging en controle voor e-factureren bij Digipoort hoeft daarom niet hoger te zijn dan bij facturen die per post zijn verzonden. Belangrijke onderdelen van de dienstverlening aan overheden en leveranciers op het gebied van e-factureren zijn:

- berichtvalidatie (UBL en HR-XML) en een klantacceptatieomgeving voor het testen van connectiviteit en koppelvlak;
- een aansluitkit voor overheden;
- een aansluitkit voor leveranciers;
- een product- en dienstencatalogus voor e-factureren;
- de aangepaste Logius website voor e-factureren;
- operationeel beheer en accountmanagement.

3 Een werkende factuurketen tussen overheden en leveranciers ²

Belangrijk uitgangspunt is dat e-factureren via Digipoort alleen werkt als er genoeg verbindingen zijn gelegd. Om die kritische massa te bereiken zette het project e-Factureren in 2010 in op een besluit van de ministerraad dat rijksoverheden verplicht om e-facturen te accepteren. Voorwaarde is wel dat de e-factuur wordt aangeboden via Digipoort in een van de factuurstandaarden. Op 9 juli 2010 nam het kabinet dat besluit en gaf daarmee een duidelijk signaal af dat elektronisch zaken doen een belangrijke ambitie is van de overheid.

Grote stap voorwaarts van de rijksoverheid

Eind 2010 zijn de rijksoverheden aangesloten. De ministeries, diensten en agentschappen hebben daarmee een grote stap gemaakt in de richting van e-factureren. Toch blijkt het voor de rijksoverheden nog lastig e-factureren op een zodanige schaal toe te passen dat ze daarmee op korte termijn grote besparingen bereiken.

Positieve en actieve houding van de zelfstandige bestuursorganen (zbo's)

Zbo's zijn divers in grootte, maar hebben met elkaar gemeen dat ze veel gebruik maken van landelijk opererende leveranciers die eerder bereid zijn om te starten met e-factureren. Zbo's staan daarom positief tegenover e-factureren en nemen concrete stappen om dat te realiseren.

Overheden en zbo's met een aansluiting voor e-factureren²

| Overheidsorganisatie | Factuurpotentieel |
|--|----------------------|
| Ministeries | |
| Defensie (9 onderdelen) | 500.000 |
| Infrastructuur en Milieu (12 onderdelen) | 320.000 |
| Financiën (plus de Belastingdienst) | 210.000 |
| Veiligheid en Justitie (11 onderdelen) | 175.000 |
| Economische Zaken Landbouw, en Innovatie (11 onderdelen) | 131.000 |
| Buitenlandse Zaken (2 onderdelen) | 40.000 |
| Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (7 onderdelen) | 20.000 |
| Financiën (6 onderdelen) | 13.000 |
| Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (10 Onderdelen) | 12.000 |
| Algemene Zaken (3 onderdelen) | 9.000 |
| Sociale Zaken en Werkgelegenheid (3 onderdelen) | 20.000 |
| Volksgezondheid, Welzijn en Sport (10 onderdelen) | 20.000 |
| Zbo's | |
| Totaal | 685.000 |
| Gemeenten | |
| Totaal | >180.00 |
| | >2.300.000 |

¹ Meer cijfers over de facturerende overheid, vindt u op pagina 80-82.

Drempelvrees van lokale overheden

Bij gemeenten, waterschappen en provincies heeft het project vaak een gewillig oor als het gaat om de toepassing van e-factureren. Deze overheden geven aan e-factureren belangrijk te vinden en klaar te willen zijn voor de toekomst. Desondanks zijn er nog steeds relatief weinig overheden aangesloten. Lokale overheden schuiven het besluit over e-factureren voor zich uit omdat ze er pas na een aantal jaren voordeel van verwachten. Maar omdat lokale overheden ruim de helft van het aantal e-facturen aan de overheid ontvangen, is het wel van groot belang deze groep spoedig aan te sluiten.

Drempelvrees: de redenen

Waarom schuiven lokale overheden het besluit over e-factureren voor zich uit? Bestuurders voeren hiervoor de volgende redenen aan:

- 1 gemeenten investeren weinig in ICT in een periode waarin ze moeten bezuinigen, ook niet bij een positieve business case;
- 2 ontvangst van een e-factuur per e-mail is een aantrekkelijk en laagdrempelig alternatief, zeker in combinatie met het scannen van facturen. Dit laatste passen gemeenten al veelvuldig toe. Digipoort is mogelijk pas interessant wanneer een gemeente grote hoeveelheden e-facturen ontvangt én Digipoort het merendeel van de leveranciers van de desbetreffende gemeente heeft aangesloten;
- 3 lokale overheden doen zaken met het midden- en kleinbedrijf uit de gemeente of de regio. Volume op e-facturen wordt pas gerealiseerd als deze bedrijven mee kunnen doen. Verplicht stellen van e-factureren wordt niet als optie gezien, zolang deze bedrijven niet voldoende mogelijkheden hebben om dit op te pakken;
- 4 er is te weinig samenwerking tussen lokale overheden op het gebied van administraties.

Bedrijven en leveranciers geven wisselend beeld

Ook een aantal bedrijven durft de stap te zetten naar aansluiting op Digipoort. Zij creëren lastenverlichting én zijn klaar voor zaken doen met de overheid in de toekomst. ¹

- Het project heeft contact gezocht met *de grootste leveranciers van de overheid*. Dat zijn energiebedrijven, uitzendbureaus, de bouwbranche en facilitaire bedrijven. Bij leveranciers van de overheid zijn de reacties op e-factureren zeer divers. Als een brancheorganisatie het voortouw neemt, blijkt e-factureren veel kans van slagen te hebben.
- *De brancheorganisatie voor uitzendbureaus (ABU)* is warm voorstander van elektronisch zaken doen en geeft daar concreet invulling aan. Belangrijke motivatie naast kostenbesparing is dat het een opening biedt voor meer besparingen in het inhuurproces. De uitzendbureaus hebben serieus ingezet op e-factureren³.

³ Lees hoe uitzendorganisatie Randstad als grote leverancier aan de overheid, en de Belastingdienst elkaar vonden op pagina 56-59.

- Op initiatief van Bouwend Nederland is S@les in de Bouw gestart, een platform voor e-facturering in de bouw. Begin 2011 is dit platform gekoppeld aan Digipoort. Hierdoor is een impuls gegeven voor e-factureren aan de overheid. Intussen hebben de *aannemers in Nederland en hun toeleveranciers* grote vorderingen gemaakt op het gebied van e-factureren onderling.
- *Facilitaire bedrijven* kennen veelal een groot aantal bestellingen (uit catalogi) met een lage orderwaarde. Door e-factureren is het mogelijk om de relatief hoge transactiekosten te drukken. Zij wachten wel vaak op nieuwe aanbestedingen voordat zij de daadwerkelijke investering hiervoor doen. Regelmatig stellen deze leveranciers voor om naast e-factureren ook over te gaan op e-bestellen, vaak via hun eigen site. Dit is een logische volgende stap in het elektronisch zaken doen.
- *Energiebedrijven* zijn vooral gefocust op B2C-oplossingen en weinig op B2B. Plannen om B2B op te pakken zijn er nauwelijks. Gesprekken met de individuele energiebedrijven hebben weinig opgeleverd en er is hiervoor geen plan binnen de branche. De overheid besteedt energienetbeheer niet aan. Daarom is het moeilijker afspraken te maken over e-factureren.

Softwareleveranciers nog niet over de streep

Het project heeft met een groot aantal belangrijke softwareleveranciers van de overheid gesproken. Deze zijn uitgebreid geïnformeerd over de plannen voor e-factureren door de overheid en de randvoorwaarden. Veel softwareleveranciers zijn desondanks opvallend terughoudend gebleken met investeren in e-factureren. Noch een eigen marketingplan, noch het rijksbeleid voor e-factureren trekt hen over de streep. Voor Billing Service Providers geldt hetzelfde, waardoor roaming-afspraken tussen deze partijen ook moeilijk van de grond komen.

De balans na twee jaar

Het project e-Factureren heeft in twee jaar een flinke stap voorwaarts gemaakt. Overheden en bedrijven zijn bekend met e-factureren en zijn zich bewust van de mogelijkheden en kansen. Er is een berichtstandaard, Digipoort is ingericht en er zijn werkende factuurketens.

In de praktijk is het aantal uitgewisselde e-facturen nu nog bescheiden. Maar door de invulling van de berichtenstandaard en het uitwisselingsplatform enerzijds én de intensieve voorlichting over de mogelijkheden en kansen anderzijds is een onomkeerbaar proces in gang gezet. Over een paar jaar is de elektronische factuur in Nederland niet meer weg te denken.

Over de auteurs

Bo THE is oprichter van FactuurControl, een SaaS-oplossing (Software-as-a-Service) voor het elektronisch ontvangen en verwerken van facturen. Na zijn studie Economie aan de Universiteit van Amsterdam werkte hij voor een investeringsmaatschappij. Vervolgens richtte hij FactuurControl op, dat in 2006 is verkocht aan Simac. Bij Simac was hij consultant voor diverse ICT-projecten. Inmiddels is hij al meer dan zes jaar actief op het gebied van elektronische factuurverwerking.

TONKE MIDDELKOOP was verantwoordelijk voor de implementatie van Elektronisch Bestellen en Factureren binnen de Belastingdienst. Vanuit die kennis en ervaring was zij tussen 2009 en 2010 als adviseur werkzaam binnen het project e-Factureren.

1

BUSINESS CASE

2

LAUNCHING CUSTOMER

3

ADOPTIE

4

STANDAARDEN

5

INFRASTRUCTUUR

1 BUSINESS CASE

2 LAUNCHING CUSTOMER

3 ADOPTIE

4 STANDAARDEN

5 INFRASTRUCTUUR

4

Lessons learned

E-factureren ontrafeld

Vijf rode draden ontknoopt

In de voorgaande hoofdstukken zijn vijf belangrijke thema's van e-facturatie aan bod gekomen: de business case, de overheid als launching customer, verplichte adoptie, standaarden en faciliteiten vanuit de overheid, zoals Digipoort. In dit hoofdstuk zetten we de conclusies per thema voor u op een rij. De ontknopning van vijf rode draden.

Door: Jan Julianus

De meeste bedrijven slaan de gegevens voor een factuur op in administraties die de afgelopen jaren steeds meer zijn gedigitaliseerd. Het printen van deze elektronische gegevens door de leverancier (of verzender) en het dan weer overtikken door de klant of ontvanger is een bron van onnodige kosten, fouten en misverstanden. Daarom valt er voor zowel het bedrijfsleven als de overheid een enorme efficiëntiebesparing te bereiken door facturen elektronisch uit te wisselen en te verwerken (zie kaders).

Tot wel 60 euro besparen per factuur

Hoeveel geld bespaar je als je facturen elektronisch verstuurt of ontvangt? Bij een verkenning in opdracht van het Forum Standaardisatie uit 2007¹ wordt uit diverse studies een paar vuistregels afgeleid voor potentiële besparingen:

- 5 - 15 euro per factuur voor een verkoper;
- 25 - 60 euro per factuur voor een koper.

Honderden miljoenen euro's

Platform ELFA (het grootste en meest actieve platform voor professionals op het gebied van elektronisch factureren en geautomatiseerde factuurverwerking) raamde op basis van 75 miljoen B2B-facturen in Nederland een besparing van ongeveer 600 miljoen euro².

Met de introductie eind januari 2011 van het door ZET Solutions beheerde uitwisselplatform voor elektronische facturen schatte bouwende Nederland jaarlijks 300 miljoen euro te besparen bij een factuurvolume van 18 miljoen.

Je denkt al snel: als er zulke enorme besparingen te bereiken zijn, zal het bedrijfsleven vanzelf wel in actie komen. En dat blijkt ook inderdaad het geval als het gaat om machtige spelers in waardeketens. Zij dwingen hun klanten en leveranciers product- en factuurgegevens elektronisch aan te leveren in een door hen afgedwongen formaat. Maar dit is slechts een klein deel van alle facturen die in Nederland worden uitgewisseld. Met name de digitalisering van het factureren aan de overheid en tussen mkb-bedrijven onderling loopt nog achter.

¹ Sander Zwienink en Peter Potgieser, Verkenning elektronisch factureren, 20 maart 2007, p. 8.

² Bron: Factuurmonitor 2008. De besparingen per factuur waren gebaseerd op PWC-onderzoek uit 1999 en zijn aan de conservatieve kant (besparingen aan verzend- en ontvangtzijde respectievelijk € 1,65 euro en € 8,25 euro per factuur).

2

Launching customer

De overheid is launching customer van e-facturatie: ze laat het goede voorbeeld zien van implementatie. Daarbij werd een concrete doelstelling gebruikt: aan het einde van het project wilde de overheid 10 procent van het totaal aan facturen elektronisch ontvangen en verwerken. Zo'n doelstelling geeft focus aan de beweging, maakt (non)realisatie zichtbaar en is 'mediageniek'. Tijdens een Kamerdebat op 3 september 2008 over de ICT-agenda kon staatssecretaris Heemskerk, toen hij door mevrouw Koşer Kaya (D66) gevraagd werd naar een concrete doelstelling, dan ook verwijzen naar de doelstelling van 10 procent.

Meten is weten. De eerste nulmeting³ uit 2008 leerde dat de overheid 10 miljoen facturen per jaar ontvangt. De doelstelling van 10 procent kwam dus neer op het elektronisch ontvangen en verwerken van 1 miljoen facturen. Een termijn van drie jaar werd als realistisch beschouwd om dit doel te kunnen bereiken. Het vertrekpunt bleek ook letterlijk vrijwel 'nul' te zijn en als er al elektronisch facturen werden uitgewisseld, dan was dat voor het grootste gedeelte in pdf.

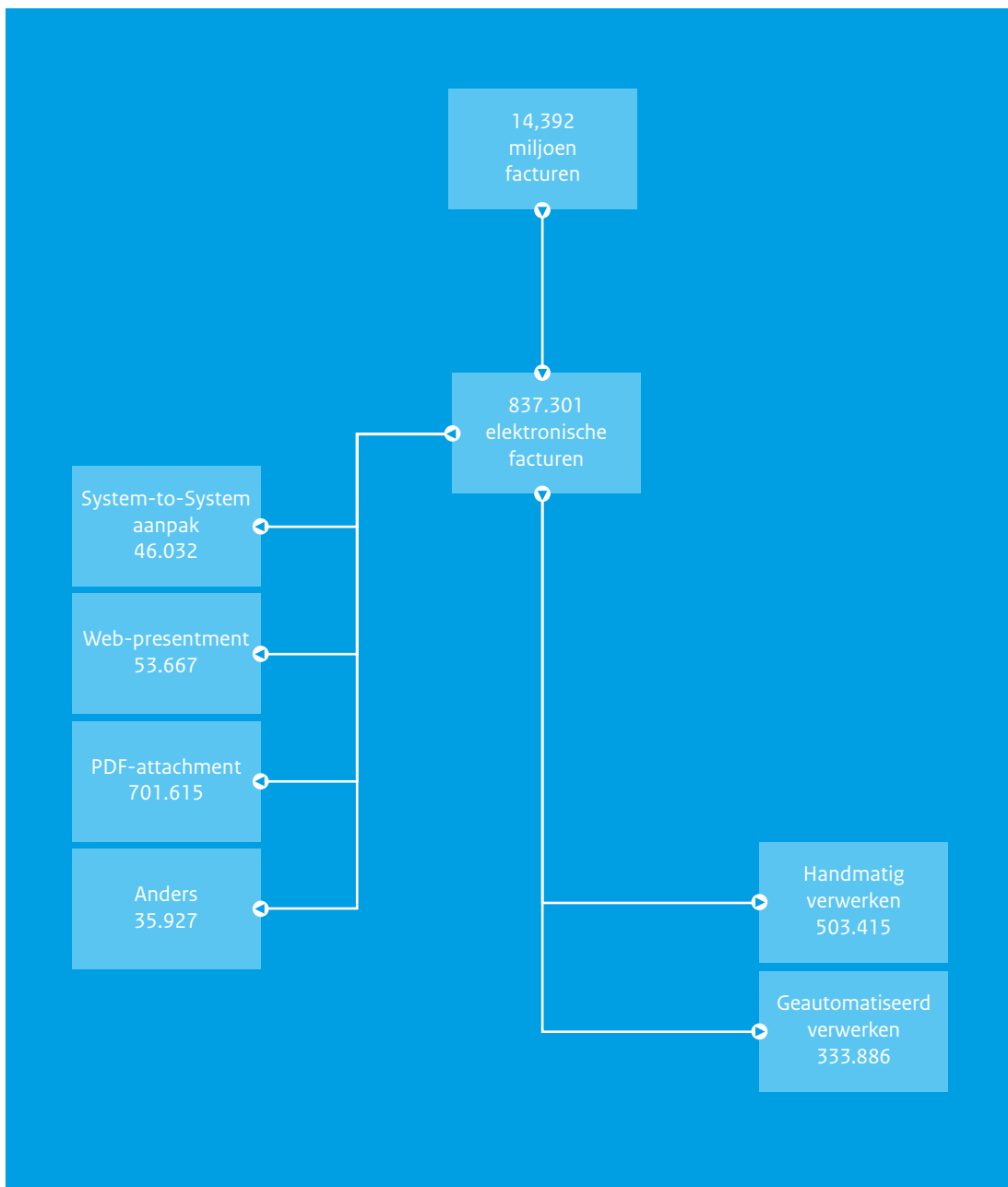
Eind 2010 is een 1-meting⁴ uitgevoerd. Daaruit bleek onder meer dat:

- de overheid ruim 14 miljoen facturen ontvangt. Met name de rijksoverheid blijkt tweeëneenhalf maal zoveel facturen te ontvangen als eerder in de nulmeting gemeten. Dit is een bekende bijvangst van metingen: meer aandacht levert meer inzicht;
- van de bijna 840 duizend elektronische facturen ruim 700 duizend in de vorm van een pdf-attachment worden uitgewisseld.

³ Omvang (elektronische) facturen business-to-government (B2G), EIM, Zoetermeer, juni 2008.

⁴ (Elektronische) Facturen Business-to-Government (B2G) - Een-meting, EIM, december 2010.

Overzicht 1-meting



10 procent e-factureren? Hoe ver is de overheid nu?

De overheid wilde 10 procent van de factureren digitaal ontvangen en verwerken. Dit betekent voor de realisatie van doelstelling van 10 procent dat eind 2010:

- bijna 6 procent is gerealiseerd, waarbij factureren met behulp van pdf-bestanden wordt meegerekend;
- de groei het grootst is bij de rijksoverheid: van 8 procent naar 15 procent;
- naast de ontvangst ook de geautomatiseerde verwerking toeneemt ipv: het aandeel van overheidsorganisaties dat de papieren factuur handmatig invoert en afhandelt, is teruggelopen van 83 procent naar 65 procent;
- het gebruik van *Optical Character Recognition* (OCR) is toegenomen van 10 procent naar 28 procent;
- elektronisch ontvangen facturen minder vaak worden uitgeprint (van 72 procent naar 58 procent).

Overheid is bewuster van haar rol

Ook de bewustwording is flink toegenomen:

- meer overheidsorganisaties geven aan mogelijkheden te hebben om e-factureren bij leveranciers af te dwingen (van 30 procent naar 40 procent);
- meer overheidsorganisaties zijn van plan om e-factureren in te gaan voeren (van 54 procent naar 84 procent);
- meer overheidsorganisaties geven aan dat e-factureren de toekomst is waarvoor de organisatie klaar moet zijn (van 4 procent naar 77 procent);
- meer overheidsorganisaties geven aan dat e-factureren kostenbesparingen op zal leveren (van 47 procent naar 77 procent).

3 Adoptie

Om een kritisch ontvangstvolumen te creëren, bereidde de ministerraad in de zomer van 2009 een besluit voor dat rijksoverheden verplicht zijn voor de ontvangst van e-facturen aan te sluiten op Digipoort. Dit is een centraal elektronisch postkantoor voor elektronisch berichtenverkeer aan de overheid. Het voordeel van een centrale knooppunt als Digipoort is de reductie van het aantal koppelingen tussen leveranciers en overheden.

- Voor leveranciers is het berichtenverkeer gratis. Zij betalen eenmalig een bedrag om zich aan te sluiten.
- Overheden betalen een prijs per bericht en eenmalige aansluitkosten.
- De ministeries van BZK en EL&I staan garant voor de aanloopverliezen gedurende de eerste twee jaar, om een marktconforme berichtprijs te bieden aan de overheden die als eerste aansluiten.

Besluit van de Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie van 5 november 2010, nr. WJZ/10145713, houdende aansluiting van alle ministeries op een centraal aanleverpunt voor elektronische facturen (Besluit Digipoort voor e-facturen)

De Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, handelende in overeenstemming met het gevoelen van de ministerraad, besluit:

Artikel 1

In dit besluit wordt verstaan onder:

- a. elektronische factuur: een factuur die volgens een door de Staat bepaalde specificatie elektronisch kan worden ontvangen en verwerkt;
- b. Digipoort: centraal aanleverpunt van de Staat voor ontvangst van elektronische berichten.

Artikel 2

1. De ministers dragen er zorg voor dat hun ministerie uiterlijk 1 januari 2011 is aangesloten op Digipoort teneinde vanaf dat moment facturen elektronisch te kunnen ontvangen.
2. Een vanaf 1 januari 2011 via Digipoort ontvangen elektronische factuur wordt in behandeling genomen door het ministerie dat het aangaat.

Artikel 3

Dit besluit treedt in werking met ingang van de dag na dagtekening van de Staatscourant waarin het wordt geplaatst.

Artikel 4

Dit besluit wordt aangehaald als: Besluit Digipoort voor e-facturen.

Dit besluit zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst.

Den Haag, 5 november 2010

De Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie,
M.J.M. Verhagen.

De rijksinkoopvoorwaarden (ARVODI, ARIV en ARBIT) werden aangepast met een artikel dat leveranciers verplicht een elektronische factuur aan te leveren. In de onderliggende modelovereenkomst kan hiervan afgeweken worden als de leverancier er nog niet klaar voor is. Inkopers krijgen zo bij aanbesteding en contractering een instrument in handen om het ontvangen van e-facturen te regelen.

Tekst uit Algemene Rijksvoorwaarden Bij IT-Overeenkomsten (ARBIT) 2010

artikel 14. Facturering, korting en Meerwerk

14.1. Wederpartij factureert op de in de Overeenkomst voorgeschreven wijze.

14.2. Wederpartij verzendt de factuur elektronisch zodat deze met inachtneming van de door Opdrachtgever gegeven specificaties elektronisch kan worden ontvangen en verwerkt.

Nieuw artikel 3.6 in de modelovereenkomst behorende bij ARBIT 2010

3.6 In afwijking van hetgeen in art. 14.2 ARBIT is bepaald over elektronisch factureren, zendt Opdrachtnemer de factuur/facturen op papier aan Opdrachtgever. Opdrachtnemer zendt de factuur/facturen onder vermelding van bovengenoemd contractnummer en verplichtingnummer of inkoopordernummer..... aan:

Ministerie van,
 (Directoraat-generaal.....)
 Directie, kamer
 Postbus
 Den Haag

of

(Art. 3.6 Opdrachtnemer zendt de elektronische factuur/facturen onder vermelding van bovengenoemd contractnummer en verplichtingnummer of inkoopordernummer aan het centrale aanleverpunt voor elektronische facturen, Digipoort.)

Aken en Keulen zijn niet op één dag gebouwd. Grote veranderingen (en dat is invoering van e-factureren) worden niet in korte tijd volbracht; het vereist tijd en geduld. In 2008 waren de geesten nog niet rijp voor welke vorm van verplichting dan ook. Bewustwording was eerst nodig, vervolgens moeten voorzieningen worden geboden die e-factureren mogelijk maken (zoals UBL 2.0, Digipoort). Ten slotte kan verplichtstelling nodig zijn.

Het is een illusie om te denken dat er maar één standaard voor e-facturen komt. De standaard van SETU (Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche) voor elektronische berichtenuitwisseling (waaronder de e-factuur) rondom de bemiddeling en inhuur van flexibele arbeidskrachten staat op de 'Pas toe of leg uit'-lijst (PToLU) van het College Standaardisatie. UBL 2.0 (*Universal Business Language*) staat daar niet op, maar heeft de instemming van het Forum Standaardisatie om voor de beproevingen door de overheid te worden gebruikt.

Naar aanleiding van een onderzoek naar factuurstandaarden door TNO⁵ heeft het Forum Standaardisatie in april 2010 het volgende advies uitgebracht aan het College Standaardisatie:

- herbevestig dat er nu geen keuze gemaakt wordt voor één (technische) factuurstandaard voor het ontvangen van facturen door de overheid. Op termijn is dit wel wenselijk, en wel voor één factuurstandaard, namelijk de standaard van UN/CEFACT (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business), zoals eerder besloten;
- herbevestig dat de overheid de UBL-standaard ondersteunt in situaties waar nog niet wordt gewerkt met elektronische facturen en waar er nog geen dominante sectorstandaard voorhanden is;
- sla een brug tussen de verschillende technische factuurstandaarden door één semantisch factuurmodel met vertalingen (*mappings*) naar achterliggende (technische) factuurstandaarden te laten ontwikkelen en beheren. Logius en het project e-Factureren zijn in gesprek voor het bepalen van de nadere invulling hiervan.

In mei 2010 heeft het College Standaardisatie dit advies overgenomen. Uitvoering van dit advies vergroot (op termijn) de acceptatie in de markt van elektronisch factureren, omdat de standaard dan voldoet aan een set van gangbare kwaliteitscriteria. Het semantisch e-factuurmodel slaat de brug tussen het op korte termijn gedogen door het bedrijfsleven van het feit dat de overheid UBL prefereert en de in het convenant neergelegde inspanningsverplichting⁶ voor overheidspartijen dat zij het UN/CEFACT-uitwisselingsformaat op het vroegst mogelijke moment kunnen ontvangen en verwerken. Het hebben van een nationaal semantisch model is ook noodzakelijk omdat de invulling van een groot aantal onderdelen van de moederstandaard UBL specifiek is voor de Nederlandse situatie, zoals een nummer van de Kamer van Koophandel.

⁵ Onderzoek factuurstandaarden voor Forum Standaardisatie. TNO Rapport. 30 maart 2010. Te vinden op <http://www.open-standaarden.nl/fileadmin/os/documenten/CS07-05-04A%201%20TNO%20onderzoek%20factuurstandaarden.pdf>.

⁶ Convenant van samenwerking tussen overheid en markt ter bevordering van het elektronisch factureren aan de overheid. April 2009.

De mkb'er heeft andere dingen aan zijn hoofd dan een paar euro per factuur besparen door deze elektronisch te verzenden of ontvangen. Neem een aannemer die vooral gebaat is bij het maken van een snelle en betrouwbare offerte waar de klant en hijzelf zich niet aan bekocht voelen. Daar zijn voor hem veel grotere bedragen mee gemoeid dan de besparing die hij met een e-factuur bereikt. Of een tuincentrum dat veel meer werk heeft aan retouren dan aan facturen. Ook de mkb'er die de boekhouding heeft uitbesteed aan zijn accountant of administratiekantoor neemt de kosten daarvan voor lief. Als het maar werkt en hij er geen omkijken naar heeft.

Willen we ook het mkb aan de e-factuur hebben, dan bereiken we dat in de eerste plaats door ontzorging en minder door gebruik van het kostenargument.

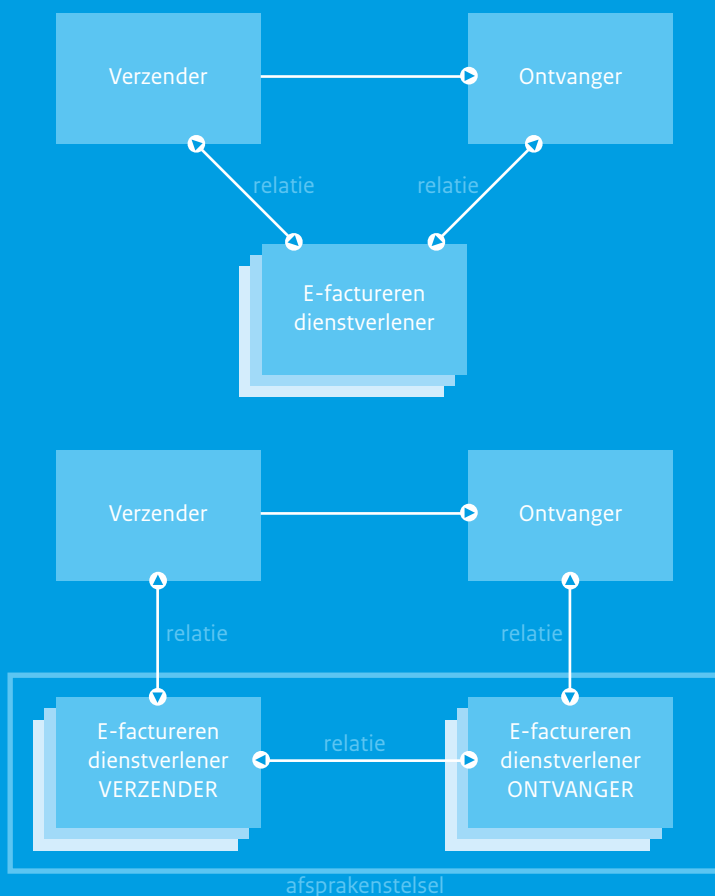
Twee ontwikkelingen kunnen bijdragen aan deze ontzorging: Software-as-a-Service (SaaS) en een vierpartijenmodel (zie kaders).

Software-as-a-Service (SaaS)

SaaS is software die als een online-dienst wordt aangeboden. De gebruiker hoeft de software niet aan te schaffen, maar sluit een contract af voor een vast bedrag per maand voor het gebruik. De SaaS-provider zorgt voor installatie, onderhoud en beheer, de gebruiker benadert de software via internet. Een mkb'er die bijvoorbeeld van een SaaS-boekhouddienst gebruik maakt, is verlost van het beheer en onderhoud van een boekhoudpakket. De invoering van standaarden voor e-factureren komt voor rekening van de SaaS-dienstverlener.

‘All-inclusive model’ of vierpartijenmodel

In de markt ontstaan steeds meer platformachtige oplossingen voor e-facturen (Logifurm in de woonbranche, VecoZo-declaratieverkeer tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders en PortBase logistieke informatie in de havens van Rotterdam en Amsterdam). Ook Digipoort is zo’n platformoplossing, die in dit geval de ontvangkant (rijksoverheid) heeft gebundeld. Digipoort is vooral interessant voor leveranciers die hun grootste factuurstromen aan de overheid richten. Omgekeerd: voor gemeenten met veel lokale leveranciers (die dus niet aan andere overheden leveren) is Digipoort niet geschikt om in één klap hun leveranciers te bereiken. Een vierpartijenmodel heeft als voordeel dat iedere gebruiker met elke andere gebruiker in het netwerk zaken kan doen.



Figuur: driepartijenmodel (boven) versus vierpartijenmodel (onder). Bron: Innopay.

Hoe gaan we verder?

Om besparingen te kunnen realiseren via digitalisering van informatiestromen, zijn afspraken over te hanteren standaarden en opschaling noodzakelijk. Want een paar geslaagde projecten heeft weinig tot geen invloed op de te behalen efficiëntiewinst. Om het gebruik van digitale voorzieningen door bedrijven op te schalen, is een gestandaardiseerd en samenhangend aanbod van digitale overheidsdienstverlening nodig. Daarom streeft het kabinet naar het realiseren van een breed recht voor bedrijven om elektronisch zaken te doen met de overheid.

Om bedrijven de gelegenheid te geven zo veel mogelijk zaken met overheden elektronisch af te handelen, past het kabinet zijn beleid en instrumentarium aan. De focus verschuift van ontwikkelen en stimuleren naar implementeren en verplichten. Het kabinet wil bedrijven een breed recht op elektronisch zaken doen met de overheid geven. Hiermee legt het vast dat de overheidsdienstverlening aan ondernemers wordt gedigitaliseerd en onder welke voorwaarden dit gebeurt⁷. Het bestaande wettelijke kader voor elektronisch zaken doen⁸ wordt zo gestroomlijnd en uitgebreid. Door ondernemers het recht te geven om hun zaken met de overheid digitaal af te wikkelen, ontstaat een plicht voor overheden om klaar te zijn voor afhandeling van digitale transacties. Er wordt een verkenning gestart naar de condities waaronder een recht op elektronisch zaken doen kan worden uitgebreid⁹.

Over de auteur

DR. IR. JAN JULIANUS is sinds 1991 senior beleidsmedewerker bij het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Hij maakte van 2008-2010 deel uit van het projectteam e-Factureren aan de overheid en zit nu in het nieuwe projectteam dat vanaf 2011 e-factureren stimuleert. Daarvoor werkte hij onder andere aan stimulering van open standaarden en open source software (OSOSS), een gecoördineerde ICT-inkoopstrategie voor de rijksoverheid (PIT-ICT) en het project De overheid als Launching Customer.

⁷ Dit is in lijn met de aanbevelingen uit het Eindrapport Evaluatie Dienstenloket van PriceWaterhouseCoopers.

⁸ Voortvloeiend uit bijvoorbeeld de Dienstenwet.

⁹ Gerelateerd aan het elektronisch zaken doen zal de overheid als grote beheerder en verwerker van persoons- en bedrijfsgegevens moeten waarborgen dat zorgvuldig met deze gegevens wordt omgegaan. Het WRR-rapport over iOverheid noemt dit ook.

Nawoord

Nota bene

Nota bene. Dat klinkt als ‘goede nota’, een ‘goede rekening’ en nog vrijer vertaald als een ‘goede factuur’. We hopen dat u na lezing van deze bundel hebt ervaren waarom meer en meer bedrijven in Nederland de elektronische factuur zien als een ‘goede factuur’.

Forum en College Standaardisatie willen bijdragen aan de verdere adoptie van elektronisch factureren in Nederland. In deze bundel lieten we zien wat daarbij komt kijken. In algemene zin, als het gaat om de adoptie van innovaties en open standaarden. En meer specifiek over elektronische factureren aan de Nederlandse overheid. Uiteraard hopen we dat dit uw inzicht vergroot, dat het u inspireert en dat het u helpt om te starten of te versnellen met de invoering van e-factureren in uw organisatie.

Nota bene. Let wel, deze bundel was er niet gekomen zonder de bijdrage van de verschillende auteurs en geïnterviewden. Zij waren bereid hun, soms heel persoonlijke, kennis en ervaring op dit terrein met ons te delen. Samen bieden ze een goed beeld van het rijk geschakeerde netwerk van partijen, belangen en oplossingen waarbinnen elektronisch factureren werkelijkheid wordt.

De redactie.

Rex Arendsen en Marian Barendrecht

Colofon

Hoofredactie

Rex Arendsen (Ministerie van Financiën) en Marian Barendrecht (Bureau Forum Standaardisatie)

Redactionele ondersteuning en eindredactie

Sabel Communicatie

Grafisch ontwerp en opmaak

Tappan Communicatie

Fotografie

NFP Photography

Druk- en bindwerk

Drukkerij Opmeer

ISBN-nummer

978-90-79490-00-4

Deze bundel is een uitgave van het Forum Standaardisatie

Forum Standaardisatie

Het Forum Standaardisatie bestaat uit vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap. Forum en College Standaardisatie adviseren de Nederlandse overheid over interoperabiliteit en open standaarden en beheren daarvoor de lijst met aanbevolen en verplichte open standaarden die gelden voor gehele (semi-)publieke sector. Interoperabiliteit is het vermogen om verschillende digitale systemen gegevens te laten uitwisselen. Open standaarden zijn hierbij van cruciaal belang. Daarnaast leveren zij inbreng voor de Nederlandse standpunten ten aanzien van internationale ontwikkelingen op het gebied van standaardisatie. Meer informatie vindt u op www.forumstandaardisatie.nl.