

Het belang van ketendigitalisering in het MKB

Jelle Attema

Joyce Martina

Rachel Peeters



2010

INHOUD

| | |
|--|----|
| Managementsummary..... | 4 |
| Conclusie:..... | 5 |
| Ketendigitalisering met als doel vermindering transactiekosten:..... | 6 |
| Ketendigitalisering met als doel vermindering administratieve lasten..... | 9 |
| Inleiding..... | 10 |
| Achtergrond, vraagstelling, methode van onderzoek..... | 10 |
| Definitie: wat is ketendigitalisering..... | 10 |
| Overzicht Literatuur | 11 |
| Het belang van ketendigitalisering | 11 |
| Digitale agenda..... | 11 |
| Nederland 2020: terug in de top 5. Economische Agenda, innovatieplatform 2010 | 13 |
| ICT-Agenda 2008-2011 | 14 |
| Hoe komt ketendigitalisering tot stand ? | 15 |
| Diffusion of innovations (Rogers, 1983)..... | 15 |
| Knelpunten bij digitale samenwerking (Dialogic, 2008)..... | 16 |
| Een keuze-instrument voor adoptiemiddelen (Forum Standaardisatie, 2010) | 17 |
| De casussen..... | 18 |
| HBD: hoofdbedrijfschap Detailhandel..... | 18 |
| Bouwend Nederland | 18 |
| Koninklijke Horeca nederland | 18 |
| Portbase Rotterdam..... | 18 |
| GS-1: Ketendigitalisering Doe-het-Zelf Branche..... | 19 |
| ZLTO: Agroportal, de kalverketen en precisielandbouw..... | 19 |
| Het belang van ketendigitalisering..... | 20 |
| Hoe komt ketendigitalisering tot stand..... | 20 |

| | |
|--|----|
| Succesfactoren..... | 21 |
| Rol van een dominante ketenpartner | 21 |
| Afbreukrisico en tijdpad | 21 |
| Rol van eerdere (mislukte) projecten, leerervaringen | 22 |
| Ketendigitalisering in sectoren en branches | 22 |
| De rol van concurrentiedruk bij ketendigitalisering..... | 23 |
| Vendor lock-in en gebrekkige interoperabiliteit als drempels voor Ketendigitalisering | 24 |
| Impact van ketendigitalisering..... | 24 |
| De rol van de overheid: creëren van randvoorwaarden..... | 25 |
| De rol van der overheid: stimuleren van ketendigitalisering:..... | 26 |
| Beleidsinstrumenten bij het stimuleren van ketendigitalisering..... | 28 |
| Ketendigitalisering met als doel vermindering transactiekosten | 28 |
| Ketendigitalisering stimuleren in ketens waar de overheid ketenpartner is.30 | |
| Stand van zaken | 30 |
| Wat kan er beter | 30 |
| Het Innovatieprestatiecontract bij het stimuleren van ketendigitalisering 30 | |
| Wat kan er beter | 30 |
| Bijlage I: Beschrijving van de casussen..... | 32 |
| Hoofdbedrijfschap Detailhandel: | 32 |
| Bouwend Nederland | 34 |
| Koninklijke Horeca Nederland..... | 37 |
| Portbase Rotterdam..... | 40 |
| GS-1: Ketendigitalisering Doe-Het-Zelf branche | 41 |
| ZLTO: Agroportal en precisielandbouw..... | 42 |
| Bijlage II: Lijst van geïnterviewden..... | 45 |
| Bibliografie | 47 |

MANAGEMENTSUMMARY

Dit rapport is geschreven op verzoek van het ministerie van Economische Zaken. Het gaat in op de vraag wat het belang is van ketendigitalisering voor het MKB (het uitwisselen van digitale gegevens tussen organisaties met als doel het leveren van een product of dienst) en wat de rol is van verschillende partijen bij het tot stand komen van ketendigitalisering.

Scope van het onderzoek vormt het brancheprogramma Nederland Digitaal in Verbinding (<http://www.ecp-epn.nl/nederland-digitaal-in-verbinding>), dat zich in de periode 2008-2011 richtte op het stimuleren van digitale samenwerking van MKB-bedrijven binnen branches.

Deze afbakening betekent dat digitale samenwerking met als doel innovatie (het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten) niet aan de orde komt: het gaat vooral om informatie-uitwisseling rond bestaande producten en diensten, ook al kan als gevolg van digitalisering de rol van partijen en ook de aard van de producten en diensten veranderen. Buiten de scope valt ook ketendigitalisering met een zware maatschappelijke drijfveer, zoals informatieuitwisseling in de zorg, met het oog op mobiliteit, of met als doel flexibilisering van de arbeidsmarkt en duurzaamheid.

EZ heeft ECP-EPN gevraagd dit onderzoek uit te voeren, als speler in het veld van ketendigitalisering. ECP-EPN biedt bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties een neutraal platform met als doel de mogelijkheden die toepassing van ICT brengt te benutten en bedreigingen weg te nemen. Ketendigitalisering is een centraal onderwerp voor het platform ECP-EPN.

De vragen die het onderzoek moet beantwoorden zijn:

- a. Wat is het belang van ketendigitalisering ?
- b. Hoe kan ketendigitalisering, wanneer het van belang is, worden bevorderd?

Methode van onderzoek

Dit is een verkennend onderzoek: conclusies zijn gebaseerd op interviews met experts en partijen, die de afgelopen jaren actief betrokken waren bij ketendigitalisering binnen het MKB. De lessen die zij trokken uit hun ervaringen worden geplaatst tegen de bredere achtergrond van beleidsrapportages en onderzoeken, die de afgelopen jaren een rol speelden bij beleidsvorming, vooral rond het programma Nederland Digitaal in Verbinding. Centrale rol daarin spelen:

- de ICT-agenda 2008-2011 van het ministerie van Economische Zaken (Ministerie van Economische Zaken, 2009),
- de Digitale Agenda van Eurocommissaris Kroes (European Commission, 2010) en
- wetenschappelijke literatuur over de adoptie van nieuwe technologie (Rogers, 1983)
- een analyse van adoptiemiddelen geschreven in opdracht van het forum Standaardisatie (Integrate, 2010)).

Een tussenversie van dit rapport is voorgelegd aan respondenten met de vraag te reageren op conclusies en observaties. Deze reacties zijn verwerkt in dit einddocument en hebben geleid tot :

- een sterkere aanzet van het economische belang van ketendigitalisering,
- een scherpere afbakening van het onderzoek: ketendigitalisering gericht op het MKB (zoals bij het programma NDiV). De bijdrage die ketendigitalisering kan leveren aan innovatie en het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken is naar aanleiding van die reacties buiten beschouwing gelaten.

Een belangrijk discussiepunt tussen respondenten bleek de mate waarin en de manier waarop de overheid een rol kan spelen bij het regisseren van ketendigitalisering en het wegnemen van drempels voor ketendigitalisering. In dit rapport wordt het standpunt bepleit dat dit verschil in mening een gevolg is van de tegenstrijdigheden die moeten worden opgelost bij het tot stand brengen van ketendigitalisering. De ondernemer moet van ketendigitalisering weten en om ketendigitalisering vragen maar vraagt er meestal niet om en is druk met het hier en nu. De ondernemer die overtuigd is van het belang van ketendigitalisering verkeert vaak niet in de positie om ketendigitalisering tot stand te brengen (vertrouwen van concurrenten ontbreekt, machtsverhoudingen binnen ketens staan ketendigitalisering niet toe, wie maakt de kosten en wie krijgt de baten); de overheid ziet het belang van ketendigitalisering maar heeft nauwelijks mogelijkheden om ketendigitalisering te regisseren (het raakt de manier waarop ondernemers hun bedrijf voeren en inrichten) en toch is bestuurlijk en politiek draagvlak van belang om ketendigitalisering tot stand te brengen en te zorgen dat projecten opschalen en elkaar versterken.

De succesvolle projecten die voorbijkomen in dit rapport hebben een weg weten te vinden uit deze tegenstellingen, waardoor ondernemers er inderdaad om gaan vragen, en de overheid uiteindelijk een stimulerende rol kan gaan spelen. Maar om zo ver te komen is meer nodig dan voorlichting of het strak voeren van regie.

CONCLUSIE:

het belang van ketendigitalisering kan nauwelijks worden overschat !

Centrale vraag van dit onderzoek is het belang van ketendigitalisering. Het belang van ketendigitalisering kan nauwelijks meer overschat worden, zo blijkt uit de interviews en beleidsrapportages.

Productiviteit en optimalisatie van bedrijfsprocessen. ICT draagt in sterke mate bij aan productiviteit en daarmee aan economische groei zo blijkt al vele jaren uit rapportages van het CPB en de EC. Investerings in ICT door ondernemers is echter niet voldoende om die productiviteitsgroei te verwekelijken. Daarvoor moeten bedrijven de ICT inzetten om hun bedrijfsvoering en hun samenwerking met ketenpartners optimaliseren. Ketendigitalisering gaat daarom over het rendement van investeringen in ICT en daarmee over de bijdrage die ICT levert aan economie en samenleving.

Nu ICT overal is doorgedrongen in het Midden- en Kleinbedrijf, komt die volgende stap (het optimaliseren van processen, transformatie van ketens, nieuwe businessmodellen) steeds duidelijker in beeld.

Het opkomst van de netwerkeconomie. Daarnaast neemt, mede onder invloed van ICT, het belang van ketendigitalisering toe. Het aantal zakelijke transacties tussen sectoren neemt snel toe, de grootte van bedrijven daalt en het aantal ZZP-ers stijgt Innovatieplatform (2010). Die vaak kleine bedrijven en kleine zelfstandigen hebben elkaar nodig om diensten en producten te kunnen leveren en moeten daarvoor communiceren. Ketendigitalisering krijgt een steeds prominentere rol door deze ontwikkeling naar een netwerkeconomie.

Ketendigitalisering en de overheid. Ook de overheid speelt bij ketendigitalisering van bedrijven een grote rol:

- Als grote zakelijke partner die de eigen bedrijfsprocessen wil optimaliseren: digitaal uitwisselen van gegevens met zakelijke partners kan leiden tot aanzienlijke besparingen op administratieve kosten.
- Als gebruiker van digitale informatie bij het houden van toezicht op ketens: de administratieve lasten voor de ondernemer en de kosten van toezicht en handhaving kunnen met ketendigitalisering worden verminderd.
- Als bewaker van vrije concurrentie en bij het voorkomen van vendor-lockin: idealiter kiezen klanten hun leverancier op basis van prijs/prestatie en speelt daarbij de software die de leverancier gebruikt geen rol. Deze situatie ontstaat niet altijd spontaan en dan is overheidsingrijpen soms gewenst.

In deze rollen kan de overheid een belangrijke stimulans geven aan ketendigitalisering.

In dit rapport worden twee vormen van ketendigitalisering onderscheiden:

- ketendigitalisering om transactiekosten te verlagen
- ketendigitalisering met het oog op lastenverlichting.

Op elk deze vormen wordt verder ingegaan en besproken wat de doelen, de betekenis, de drempels en de rol van de overheid is. Tenslotte wordt aangegeven welke beleidsinstrumenten kunnen worden ingezet.

KETENDIGITALISERING MET ALS DOEL VERMINDERING TRANSACTIEKOSTEN:

Doel: door het digitaliseren van informatie-uitwisseling binnen en tussen bedrijven de administratieve kosten verlagen. Er ontstaan minder fouten, er is meer flexibiliteit, snellere afhandeling wanneer bedrijven onderling zaken doen.

Concurrentiedruk en bedreiging van het eigen voortbestaan blijken de belangrijkste drijfveren voor deze vorm van ketendigitalisering: uit lage lonen landen en opkomende economieën wordt de markt overspoeld met producten, er zijn grote internationale bedrijven die zelf de hele keten in handen hebben en tegen veel lagere transactiekosten kunnen produceren.

De kredietcrisis versterkt ook de druk om transactiekosten te verlagen: bedrijven krijgen minder opdrachten en willen de marge op opdrachten vergroten.

Tenslotte verandert de klantvraag: deze verandert, onder invloed van internet sneller en klanten zijn beter geïnformeerd over prijzen en keuzemogelijkheden.

Belang van ketendigitalisering: vermindering van transactiekosten en verhoogde flexibiliteit van het MKB is van belang voor het overleven van het MKB. Een discussiepunt is of de overheid zich daarbij moet concentreren op specifieke sectoren (bijvoorbeeld voedsel, chemie, export of zorg). Uit de interviews komen verschillende meningen naar voren, maar een veel gehoord argument is dat er een maatschappelijk belang¹ is bij een rijk geschakeerd en gezond MKB: dat draagt bij aan leefbaarheid (banen, bijdrage aan BNP), vormt een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor buitenlandse bedrijven en is bovendien de basis/motor voor innovatie.

¹ Het is een vrij fundamentele keuze of bepaalde sectoren en branches meer van belang zijn dan andere en het “verdienen” om extra gestimuleerd te worden. Respondenten observeren vaak dat ze in sectoren werken die niet de aandacht trekken van beleidsmakers en daarom geen ondersteuning kunnen krijgen bij hun werk. Dit rapport bepleit een visie waarin een gezond MKB een factor van belang is voor de samenleving, ongeacht het type dienstverlening of activiteit. Dat daarnaast specifieke sectoren een extra stimulans krijgen, vanwege het belang van specifieke ontwikkelingen, is niet strijdig met die visie.

Drempels: Uit de interviews blijkt dat deze vorm van ketendigitalisering, ondanks het belang voor ondernemers, vaak maar moeizaam tot stand komt. Redenen zijn divers en hebben te maken met gebrek aan kennis, het ontbreken van vertrouwen, focus op de eigen organisatie, problemen met opschaling enz..

Rol van de overheid: De rol van de overheid kan alleen maar bescheiden zijn bij het tot stand brengen van deze vorm van ketendigitalisering. Ondernemers zijn immers zelf niet in de positie ketendigitalisering te starten en vragen er vaak niet om (bottom-up). Overheden kunnen ketendigitalisering niet regisseren of sturen (top-down) want het raakt de bedrijfsvoering en autonomie van de ondernemer. Daarmee ontstaat een patstelling: ondernemers willen niet, vragen niet en kunnen niet. De overheid is evenmin in staat. Deze vorm van ketendigitalisering komt dan ook voornamelijk tot stand “middle-out”: partijen rond ondernemers, die de branche kennen, de taal spreken, helder kunnen maken wat het probleem is en voldoende kennis en middelen hebben om zo’n vaak langjarig traject op te starten spelen een centrale rol. Zo’n rol kunnen bedrijfsschappen op zich nemen, belangenverenigingen of brancheorganisaties. Continuïteit en lange adem zijn voorwaarden voor succes: de beleidscycli waarin in vier jaar successen moeten worden gescoord zijn te kort voor ketendigitalisering.

Rollen die de overheid kan spelen, ondanks die beperkte mogelijkheden tot sturen zijn divers:

1. **Kennisopbouw**² faciliteren en stimuleren: vooral rond standaardisatieprocessen, het doorbreken van machtsposities, kunnen voortbouwen op elkaars ervaringen. Deze kennisopbouw vindt nog nauwelijks plaats.
2. **Bevorderen van ontwikkeling en adoptie open (semantische) standaarden.** Productiviteit van bedrijven stijgt minder wanneer, door de ICT, er *vendor lock-in* ontstaat. Niet de prijs/prestatieverhouding domineert dan keuzes van ondernemers en klanten, maar de vraag of de ICT wel interoperabel is. De overheid kan, wanneer een project eenmaal is aanbeland in de implementatiefase, het ‘gemakkelijker’ maken om open standaarden te gebruiken dan nieuwe, gesloten te ontwikkelen door open standaardisatie-trajecten te faciliteren, standaard ICT-componenten die kunnen worden ingebouwd beschikbaar te stellen, evenals testomgevingen om de interoperabiliteit te testen.
Een belangrijk aandachtspunt is dat de semantische standaarden (welke begrippen worden gebruikt, de betekenis van begrippen) vaak het grote struikelblok vormen bij ketendigitalisering en niet de technische standaard (in welke vorm informatie moet worden uitgewisseld).
3. Faciliteren en **launching customer**: standaarden zetten. De overheid is zelf vaak ook afnemer en klant. Door zelf (semantische) standaarden te definiëren, in nauw overleg met bedrijven, kan een

² Een aantal respondenten bepleiten een actievere rol van de overheid: niet alleen kennisopbouw, maar ook het ontwikkelen van instrumenten om die kennis om te zetten naar concrete plannen en initiatieven en de technische/juridische en organisatorische problemen op te lossen die dit soort initiatieven tegenkomen. Ook e-skills werd in deze context genoemd: de overheid kan volgens een aantal respondenten een belangrijke rol spelen bij het leren digitaal samenwerken. Tenslotte werd door een aantal respondenten een actievere rol bepleit van de overheid bij het creëren van een toekomstvisie voor sectoren en branches. Sommige respondenten bepleiten een ‘co-makership’ van overheid en bedrijfsleven bij het tot stand brengen van ketendigitalisering. Ketendigitalisering is dan meer een infrastructuur, net zoals wegen en kanalen, waar de samenleving baat bij heeft. Een actieve bemoeienis van de overheid om die infrastructuur tot stand te brengen ligt dan voor de hand.

belangrijke rol worden gespeeld. Elektronisch bestellen en factureren is een voorbeeld, het gebruik van SBR voor communicatie met de fiscus, SETU voor de inhuur van personeel.

4. **Communicatie/agenderen** naar ondernemers en de partijen rond ondernemers (brancheverenigingen, bedrijfschappen, accountants/administratiekantoren, softwareleveranciers) over het belang van ketendigitalisering³.
5. Door **laagdrempelige subsidies** de totstandkoming van samenwerkingsverbanden faciliteren, de aanloopverliezen mee helpen dekken, risico delen. IPC's en op regio's gerichte stimuleringsprogramma's blijken vaak met moeite ingezet te kunnen worden voor deze samenwerkingsverbanden. De bestaande stimuleringsprogramma's zijn immers vooral gericht op specifieke sectoren (de zgn. 'programmatische aanpak') en richten zich vooral op product- en dienstinnovatie terwijl het hier vooral gaat om organisatorische innovatie.
6. **Randvoorwaarden** creëren. Bijvoorbeeld de overheid en banken gaan digitale communicatie vormgeven op basis van dezelfde afspraken; identificatie en authenticatie spelen daar een rol, elektronisch ondernemersdossier, e-skills, standaardisatie, beleid open standaarden.

Aanbevelingen

1. **Intensiveer** het aantal projecten waar de overheid de stimulerende rol van **launching customer** speelt: direct als klant/opdrachtgever (elektronisch bestellen en factureren, aanbestedingen). Maar ook waar de overheid digitale gegevens vraagt van ondernemers. Zorg voor samenwerking met alle stakeholders, zoals banken, toezichthouders, bedrijfschappen en softwareleveranciers. Met name in de landbouw/voedselketen, bouw, horeca, export en industrie zorg zijn veel nog veel kansen een stimulerende rol te spelen.
2. **Voer een actief beleid rond open (semantische) standaarden ook gericht op het bedrijfsleven:** probeer *vendor lock-in* te voorkomen door het gemakkelijker te maken open standaarden te kiezen. Bijvoorbeeld door, in nauwe samenwerking met bestaande organisaties/communities, het totstandkomen van open standaarden te faciliteren (expertise inbrengen rond bijvoorbeeld semantische standaarden), open standaarden goed te documenteren, te zorgen voor ICT-componenten die kunnen worden ingebouwd en voor testfaciliteiten voor het testen van interoperabiliteit.
Zorg daarbij voor goede aansluiting met partijen en initiatieven die al actief zijn op de markt.
3. **Verruim bestaande regelingen** voor innovatie zodat ze ook benut kunnen worden voor organisatorische innovatie rond bestaande diensten en producten: deze regelingen blijken moeilijk aan te vragen voor zaken als het opstarten van een samenwerkingsverband of het dekken van aanloopverliezen (typisch voor deze vormen van ketendigitalisering). Zorg ervoor dat IPC's ook voor dat doel gebruikt kunnen worden.
4. **Beleidsprioriteit overheden bij digitale samenwerking.** Zorg ervoor dat overheden prioriteit leggen bij digitale samenwerking met bedrijven: in hun beleidsdoelstellingen moet elektronische gegevensuitwisseling hoog op de lijst komen te staan. Zorg ervoor dat overheden ook daadwerkelijk voldoen aan randvoorwaarden: ondersteuning van e-herkenning, EOD, digitaal bestellen en

³ Deze communicatie moet verder gaan dan agenderen volgens sommige respondenten: ook visieontwikkeling hoort hier bij.

factureren, beantwoorden aan de dienstenrichtlijn van de EU en aansluiten op de infrastructuur die daarvoor binnen de lidstaten wordt ingericht.

5. **Actievere rol van de overheid bij het ontwikkelen van e-skills** bij ondernemers (kennis van het gebruik van ICT voor digitale samenwerking) en een meer actieve rol bij het inspireren van ondernemers tot innovatie. Ook actieve inspanningen om de meer algemene noties rond ketendigitalisering te vertalen naar concrete toepassingsmogelijkheden werden bepleit.

KETENDIGITALISERING MET ALS DOEL VERMINDERING ADMINISTRATIEVE LASTEN.

Doel: beter en goedkoper toezicht, minder administratieve lasten voor ondernemers en meer ruimte voor innovatie.

Belang van ketendigitalisering: door beter inrichten van het toezicht kost het een ondernemer minder geld en tijd om nieuwe producten te ontwikkelen en daar goedkeuring voor te krijgen van betrokken overheden. Dit leidt tot versterking van het innovatief vermogen (kortere time-to-market voor nieuwe producten; minder kosten ontwikkeling innovatie) en versterking concurrentievermogen (minder administratieve lasten).

Drempels: diep geworteld wantrouwen tussen overheid en bedrijfsleven, gebrekkige ketendigitalisering in bedrijfsketens en bedrijfsprocessen, onderlinge afstemming en samenwerking overheden bij toezicht en handhaving.

Rol overheid: de overheid is centrale stakeholder in dit proces. De overheid speelt echter een complexe rol: om toezicht en handhaving op nieuwe leest te kunnen schoeien moet de overheid het gezamenlijk belang opzoeken en het wantrouwen zien te doorbreken.

Aanbevelingen:

1. Zorg ervoor dat overheden belang hebben bij ketendigitalisering: dat belang is niet altijd direct financieel gedefinieerd. In het beleid moet prioriteit worden gegeven aan het verminderen van administratieve lasten en verbeteren van de kwaliteit van het toezicht..
2. Zorg dat overheden er belang bij hebben hun informatievraag aan bedrijven te coördineren en af te stemmen. Bijvoorbeeld door bij nieuwe initiatieven expliciet verantwoording te vragen welke andere overheden werken met soortgelijke informatie en of/hoe met die overheden afstemming wordt bereikt over het uitvragen van die informatie.
3. Creëer vertrouwen: ontwikkel een strategie om wantrouwen te doorbreken door actuele pijnpunten in de publiek-private samenwerking op te lossen (voorbeeld: in de context van de samenwerking rond export heeft de douane via buitenlandse zaken de Poolse overheid gevraagd om door de chauffeur digitaal ontvangen en vervolgens geprinte vrachtdocumenten te accepteren bij de grens; in de horeca: actief beleid om illegale horecaondernemingen aan te pakken of de voortstapelende fiscale conflicten over de status van 'de fooi' op te lossen)

INLEIDING

EZ heeft ECP-EPN verzocht een onderzoek uit te voeren naar het belang van ketendigitalisering voor het MKB en de rol van de verschillende stakeholders bij het tot stand komen van ketendigitalisering.

ACHTERGROND, VRAAGSTELLING, METHODE VAN ONDERZOEK

Achtergrond van het onderzoek: ook wanneer er een duidelijke *business case* is voor ketendigitalisering in het MKB, blijkt het moeilijk om ketendigitalisering ook werkelijk tot stand te brengen. Programma's van de overheid in de afgelopen jaren lijken incidenteel ketendigitalisering een steun in de rug te geven, maar grootschalige doorbraak van digitalisering van ketens waar dat van groot belang lijkt, blijft uit: bijvoorbeeld in de logistieke sector, in de detailhandel, de horeca, de landbouw, de bouwsector.

De vraagstelling van dit onderzoek is:

- Wat is het belang van ketendigitalisering ?
- Hoe kan ketendigitalisering, wanneer het van belang is, worden bevorderd ?

Methode van onderzoek: deze vragen worden beantwoord door een rondgang onder experts (op het gebied van ketendigitalisering) en vervolgens onder stakeholders die de afgelopen jaren betrokken waren bij het tot stand komen van ketendigitalisering in hun sector. Hun ervaringen worden geplaatst tegen de bredere achtergrond van een aantal beleidsrapportages en onderzoeken die de afgelopen jaren een rol speelden bij de beleidsvorming van EZ: de ICT-agenda 2008-2011 van het ministerie van Economische Zaken (Ministerie van Economische Zaken, 2009), de Digitale Agenda van Eurocommissaris Kroes (European Commission, 2010), de onderzoeken en aanbevelingen van het Innovatieplatform (Innovatieplatform, 2010).

DEFINITIE: WAT IS KETENDIGITALISERING

Ketendigitalisering wordt in dit verslag opgevat als het digitaal (en zoveel mogelijk zonder tussenkomst van mensen) uitwisselen van gegevens tussen organisaties. Daarbij is het doel het leveren van een dienst of produceren van een product. Er zijn echter ook tal van ketens waar informatie wordt uitgewisseld die indirect bijdragen tot productie: processen rond bestellen en factureren, Human Resources, verantwoording naar fiscus, banken (kredietaanvraag !), de Kamer van Koophandel of CBS, het beheersen van financiële, juridische en fiscale risico's, administratieve processen rond verzekeringen.

Het woord ketendigitalisering is daarom in een aantal opzichten niet juist gekozen:

- Veel diensten en producten worden niet geproduceerd in een keten (met een vaste opeenvolging van stappen, een welomschreven rol van elke partij), maar in een netwerk, waarin partijen samenwerken om tot een dienst of product te komen en verschillende rollen kunnen vervullen.
- Het woord ketendigitalisering wekt al snel te hoge verwachtingen: namelijk volledige digitale informatie-uitwisseling tussen bedrijven. De casussen laten zien dat het vaak 'slechts' gaat om een klein deel van de informatie-uitwisseling tussen partijen: wellicht kunnen die stapjes uiteindelijk tot een volledige gedigitaliseerde keten leiden, maar dat is niet noodzakelijk.

OVERZICHT LITERATUUR

HET BELANG VAN KETENDIGITALISERING

Het belang van ketendigitalisering kan nauwelijks worden overschat, zo blijkt uit de geraadpleegde literatuur: de digitale agenda, de ICT-agenda van Economische Zaken, de onderzoeksrapportages van het innovatieplatform, de rapportages van E-Business W@tch. De volgende paragrafen geven een kort overzicht van de belangrijkste conclusies over het belang van ketendigitalisering.

DIGITALE AGENDA

BESCHRIJVING

Ketendigitalisering is belangrijk omdat ICT bijdraagt aan economische groei (European Commission, 2010). Die bijdrage van ICT is echter geen direct gevolg van investeringen in ICT, maar van het optimaliseren van ketenprocessen en bedrijfsprocessen met die ICT.

De EC concludeert dat investeringen in ICT in Europa minder bijdragen aan economische groei dan investeringen in de VS. Verklaring die wordt aangedragen is dat in de EU arbeidsrelaties minder flexibel zijn waardoor het in de EU moeilijker is om bedrijfsprocessen en ketenprocessen aan te passen en de mogelijkheden van ICT te benutten. Een belangrijke belemmering voor de bijdrage van ICT aan productiviteit is bovendien gebrekkige interoperabiliteit.

Door gebrekkige interoperabiliteit moeten ondernemers immers investeringen doen voordat ze gegevens met nieuwe klanten of zakenpartners te kunnen uitwisselen.

Door in te zetten op interoperabiliteit en standaardisatie wil Eurocommissaris Kroes ervoor zorgen dat die remmende werking van ICT op concurrentie wordt weggenomen, en, door concurrentiedruk, proces- en ketenoptimalisatie in een stroomversnelling komen.

Europese Commissaris Digitale Agenda, mw. Kroes

Rol van interoperabiliteit en standaarden

We need effective interoperability between IT products and services to build a truly digital society.

The internet is the best example of the power of technical interoperability. Its open architecture has brought interoperable devices and applications to billions around the world. But to reap the full benefits of ICT deployment in Europe, it is essential to enhance the interoperability between devices, applications, data repositories, services and networks.

The framework conditions for interoperability can be improved in various ways. One important means to that end is to ensure that good ICT standards are available and used, notably in public procurement and legislation.

The Digital Agenda will for example:

- Propose legal measures to reform the rules on **implementation of ICT standards** to allow the use of certain ICT fora and consortia standards.

But the Commission will also address situations in which standards do not help because significant market players do not support them. A further aim is better coordination between public administrations through a new European Interoperability Strategy and Framework to ensure interoperability between eGovernment and other public services across Europe.

Zie: Digitale agenda van commissaris Kroes, http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/links/index_en.htm

ANALYSEKADER

De vraagstelling van dit onderzoek is: Wat is het belang van ketendigitalisering en hoe komt ketendigitalisering tot stand? De focus van de Digitale Agenda is productiviteitsgroei.

De aandachtspunten die naar voren komen zijn:

1. Wat zijn de drijfveren voor ketendigitalisering: in hoeverre gaat het ondernemers om het verhogen van efficiency. Of zijn het andere 'doelen' die ondernemers drijven?
2. In hoeverre speelt concurrentiedruk een rol als drijfveer voor ketendigitalisering of zijn er ook andere drijfveren?
3. In hoeverre belemmert gebrekkige interoperabiliteit vrije keuze en wat zijn de effecten daarvan?

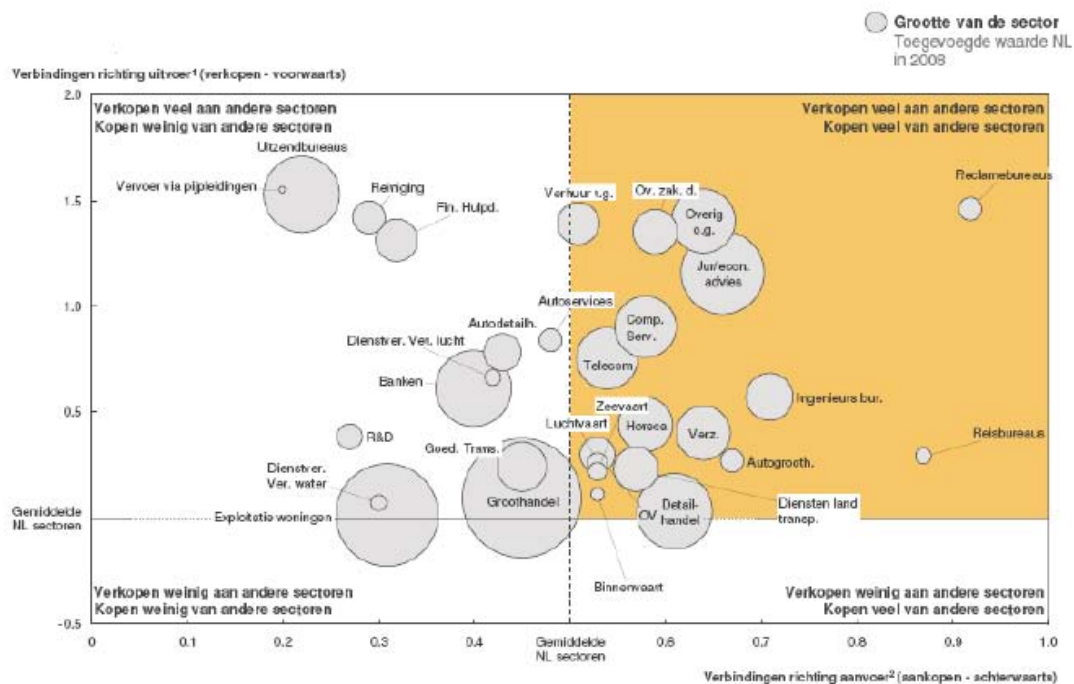
NEDERLAND 2020: TERUG IN DE TOP 5. ECONOMISCHE AGENDA, INNOVATIEPLATFORM 2010

INLEIDING

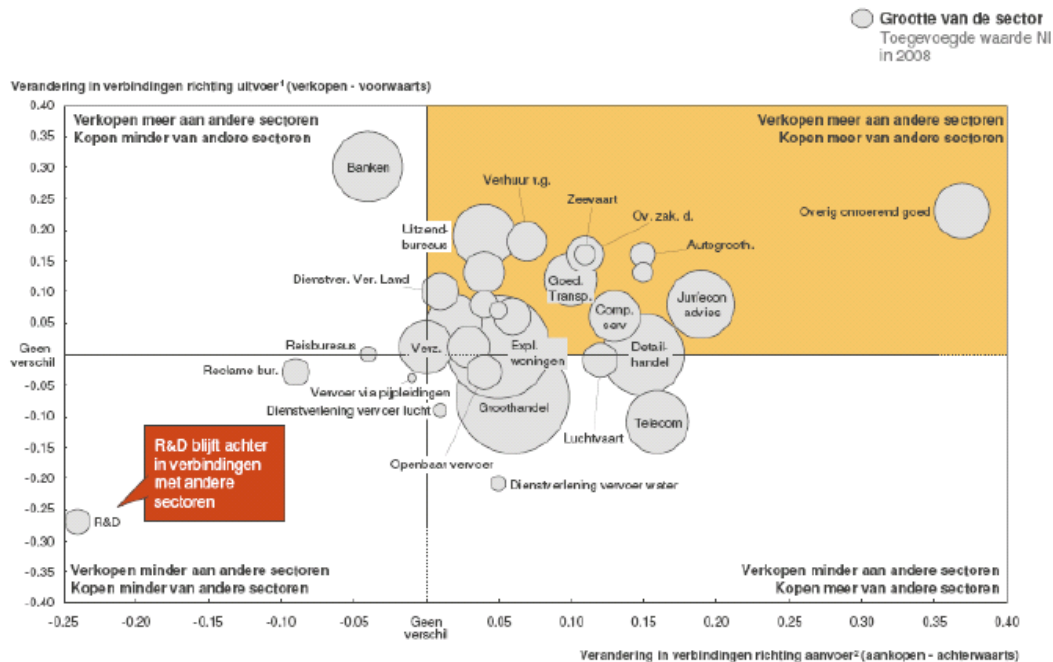
Het innovatieplatform zet vooral in op industriebeleid en kiest daarbij de sectoren: High Tech systemen en materialen, bloemen en voedsel, water, chemie en creatieve industrie. Het gaat dan vooral om het besteden van innovatiegelden, stimuleren van R&D. Kennisintensieve industrieën op deze terreinen moeten worden aangetrokken en wetenschappelijk onderzoek versterkt.

Het innovatieplatform constateert dat Nederland toegroeit naar een interactie-economie, waarin bedrijven steeds intensiever in netwerken van partners opereren. De argumentatie van het innovatieplatform is:

1. Nederlandse bedrijven worden steeds kleiner: het aantal eenmansbedrijven stijgt sterk en het absolute aantal bedrijven stijgt (van 2006-2009 steeg het aantal eenmansbedrijven met 33%, het totaal aantal bedrijven nam in die periode toe met 16%.
2. De complexiteit van de onderlinge verbindingen tussen bedrijven neemt toe (zie figuur 1 en 2). Daarbij valt op dat de sectoren met veel verbindingen een aanzienlijke bijdrage leveren aan het BBP.



Figuur 1 Mate waarin dienstensectoren verkopen aan en kopen van andere sectoren (2008)³



Figuur 2 Ontwikkeling van de mate waarin dienstensectoren verkopen aan en kopen van andere sectoren (1998-2008)⁴

Bron: diensteninnovatie in Nederland, Bijlage (2010), Reinventing Service Innovation, pg. 11 en 12. (Innovatieplatform, 2010)

ANALYSEKADER

Aandachtspunten die uit deze analyse naar voren komen rond het thema “ketendigitalisering” zijn:

1. Wat is de relatie tussen ketendigitalisering en het ontwikkelen van de “netwerkeconomie”: speelt deze ontwikkeling een rol bij het tot stand komen van ketendigitalisering ?
2. Hoe zien respondenten het belang van ketendigitalisering over sectoren heen en binnen sectoren?

ICT-AGENDA 2008-2011

Deze agenda heeft ten doel er voor te zorgen dat Nederland internationaal koploper wordt op ICT-gebied. Dat koploperschap betreft kwaliteit van dienstverlening, sociale participatie en arbeidsproductiviteit.

Probleem om die positie te bereiken is niet het beschikken over ICT of de ICT-infrastructuur, maar het benutten van de mogelijkheden die ICT biedt.

De onderwerpen die prioriteit krijgen zijn:

1. het ontwikkelen van e-vaardigheden (benutten van de mogelijkheden van ICT)
2. Elektronische dienstverlening door de overheid
3. Interoperabiliteit en standaarden
4. Maatschappelijke domeinen en ICT (klimaat, energievoorziening, mobiliteit, zorg, onderwijs enz..)

5. Diensteninnovatie en ICT : concurrentiekrachten en arbeidsproductiviteit spelen hier, naast innovatief vermogen, een centrale rol

De randvoorwaarden die nodig zijn om die koppositie te bereiken zijn:

1. Infrastructuur en onderzoek
2. Innovatie dienstverlening
3. Betrouwbaarheid van ICT en werking van de markt.

Het is opvallend dat het woord ketendigitalisering in de agenda niet met zoveel woorden wordt genoemd, maar dat een aantal thema's, zoals lastenverlichting, de veranderingen in de maatschappelijke domeinen en hogere productiviteit, wel ketendigitalisering veronderstellen.

ANALYSEKADER

Uit deze agenda komen de volgende aandachtspunten naar voren:

1. Wat is het belang van ketendigitalisering vanuit het perspectief van de strategische doelen geformuleerd in deze agenda (koploperpositie: participatie, innovatie en productiviteit).
2. Heeft ketendigitalisering ondersteuning nodig van de overheid en, zo ja, dragen de belangrijkste activiteiten (gericht op e-vaardigheden, productiviteit, standaardisatie, diensteninnovatie, elektronische dienstverlening) bij aan het tot stand brengen van ketendigitalisering.

HOE KOMT KETENDIGITALISERING TOT STAND ?

Dit hoofdstuk noemt een aantal theoretische kaders, waar vaak aan wordt gerefereerd in de discussies en rapportages. De kaders worden geëvalueerd vanuit de vraag: bieden ze partijen ondersteuning om strategische keuzes (langetermijndoelen) te maken, die strategische keuzes om te zetten in een tactiek om die doelen te realiseren en tenslotte om de operationele uitvoering van die tactische keuzes gestalte te geven.

DIFFUSION OF INNOVATIONS (ROGERS, 1983).

BESCHRIJVING

De theorie van Rogers stelt dat adoptie van een innovatie (een ontwikkeling die als nieuw wordt gezien) wordt bepaald door een aantal factoren.

- Relatief voordeel: het voordeel dat degene die de innovatie adopteert heeft t.o.v. anderen
- Compatibiliteit: de mate waarin een innovatie past bij een organisatie
- Complexiteit van een innovatie
- De mate waarin de innovatie kan worden uitgetest
- De mate waarin een innovatie zichtbaar is voor anderen.

Bij ketendigitalisering is vaak sprake van een hele branche, sector of groep bedrijven die gezamenlijk moeten besluiten gegevens uit te wisselen: er zijn allerlei netwerkeffecten in de omgeving van de ondernemer die van invloed zijn.

ANALYSEKADER

De vragen die Rogers aan de orde stelt hebben vooral te maken met de perceptie van ondernemers van een technische ontwikkeling. De interviews richten zich niet op ondernemers, maar op de mensen rond die ondernemers.

De aandachtspunten die uit het werk van Rogers kunnen worden afgeleid zijn:

- Welke drempels en drijfveren identificeren de geïnterviewden bij ondernemers: in hoeverre liggen die in lijn met de drempels die Rogers identificeert?
- Hoe gaan geïnterviewden met deze drempels om?
- In hoeverre beoordelen de geïnterviewden de factoren die Rogers noemt als relevant bij ketendigitalisering. De factoren waar het om gaat zijn: relatief voordeel, compatibiliteit, complexiteit, uitproberen en zichtbaarheid.

KNELPUNTEN BIJ DIGITALE SAMENWERKING (DIALOGIC, 2008)

BESCHRIJVING

Dialogic heeft bij de start van het programma Nederland Digitaal in Verbinding, een analyse gedaan van de knelpunten bij digitale samenwerking (ketendigitalisering). Markt- en systeemfalen zijn de belangrijkste theoretische noties, die gebruikt worden om te beschrijven wat de belangrijkste drempels zijn voor het totstandkomen van ketendigitalisering.

De noties markt- en systeemfalen bieden veel mogelijkheden om de problematiek te analyseren. Het rapport constateert dat de overheid een aantal aspecten van systeemfalen niet kan aanpakken: de overheid spreekt niet voldoende de taal van de ondernemer en kan bijvoorbeeld slechts een beperkte rol spelen bij het doorbreken van 'focus op eigen bedrijf'. Het rapport concludeert ook dat ondernemers vaak niet de partijen zijn die in beweging komen om ketendigitalisering op te pakken: behalve gebrek aan kennis, hebben ze vaak ook niet de positie om andere ketenpartners te betrekken bij ketendigitalisering. Ook is er onderling tussen ondernemers wantrouwen: ketendigitalisering gaat over het delen van concurrentiegevoelige gegevens.

Concrete aanbevelingen van Dialogic zijn:

- Het versterken van kennis/kunde,
- Goede voorbeelden, en
- een *middle-out approach* waarbij partijen tussen ondernemer en overheid een achterban organiseren. Die partijen zijn in staat om voor hun achterban de juiste politieke en bestuurlijke ingangen te vinden. Die partijen zijn in staat om wantrouwen, focus op eigen bedrijf en het oplossen van het probleem dat baten van ketendigitalisering niet neerslaan bij degene die de kosten maakt: dat is ook een rol voor deze partijen.

De beschrijvingen van de cases in deze publicatie (de varkenssector, de bloementeel, de bouwmaterialen, de makelaardij en modedetailhandel) laten zien dat de waarde van het raamwerk het maken van strategische keuzes is (wat zijn de langetermijndoelen waarnaar gestreefd moet worden en welke drempels er zijn bij het verwezenlijken van die doelen).

ANALYSEKADER

Bij de analyse van de interviewresultaten zijn een aantal belangrijke vragen:

1. Hoe gaan respondenten om met het gebrek aan drijfveren en mogelijkheden van ondernemers en ketenpartners om ketendigitalisering aan te pakken?
2. Onder welke randvoorwaarden komt ketendigitalisering tot stand, welke rol speelt de overheid, welke rol de ondernemer en welke rol de middle-out partij?

EEN KEUZE-INSTRUMENT VOOR ADOPTIEMIDDELEN (FORUM STANDAARDISATIE, 2010)

BESCHRIJVING

Integrate (TNO, Novay, NOiV) heeft in opdracht van het forum standaardisatie een keuze-instrument ontwikkeld voor adoptiemiddelen bij ketendigitalisering. Dit instrument helpt partijen die ketendigitalisering tot stand willen brengen bij het kiezen van een adoptiestrategie. Daarvoor adviseert het instrument om de business-case te analyseren op het niveau van elk van de ketenpartners en bovendien de totale business-case. Vervolgens wordt per partij de kans op adoptie geanalyseerd en de factoren die deze kans beïnvloeden. Op basis van deze analyses wordt een adoptiestrategie gekozen. Er zijn drie typen middelen: communicatie (overtuigen), financieel (lokken) of juridisch (verplichten). De publicatie bevat een groot aantal voorbeelden van strategieën die gevolgd kunnen worden.

Het keuze-instrument helpt casussen te analyseren en na te denken over een aanpak om ketendigitalisering tot stand te brengen. Het instrument kan gemakkelijk aangepast worden om te ondersteunen bij het bepalen van een tactiek om strategische doelen te realiseren en die zo te operationaliseren dat kans op adoptie hoog is. Het instrument biedt een aantal concrete adoptiestrategieën, waar degene die tactische keuzes moet maken uit kan putten.

ANALYSEKADER

Het adoptie-instrument gaat in op de keuzes van degene die de regie heeft bij een ketendigitaliseringstraject om strategische doelen ook werkelijk te realiseren. Het instrument biedt daarvoor concrete handvatten. Bij de analyse van de casussen biedt het adoptie-instrument een concreet aantal vragen:

1. Wat is de business-case, wat zijn de aspecten die van invloed zijn op kans op adoptie?
2. Welke keuzes maken respondenten om kans op adoptie te vergroten?

DE CASUSSEN

In dit hoofdstuk worden de casussen kort geïntroduceerd. In de bijlage volgt een uitvoerige bespreking van elk van de casussen.

HBD: HOOFDBEDRIJFSCHAP DETAILHANDEL

Het hoofdbedrijf detailhandel speelt een centrale middle-out rol bij het totstandkomen van ketendigitalisering in de detailhandel. Actuele voorbeelden zijn de mode-, meubel-, fietsen- en juweliersbranche.

- Modeketen: zorgt ervoor dat winkeliers nieuwe collectie veel sneller en met minder handelingen in de winkel kunnen hangen. Verder ondersteuning bij bestellen en factureren.
- Logifurn: meubelbranche. Assisteert ondernemers en toeleveranciers bij bestellen en factureren, faciliteert aansluiting van software op het platform en inbrengen van gegevens zowel van toeleveranciers als van ondernemers.
- Fietsenbranche: vermindert voor winkeliers de risico's van verkeerd bestellen door centraal inzage in welke producten in welke hoeveelheden in de keten aanwezig zijn en door sneller bestellen. Nieuwe rol van intermediairs/groothandels: naast distributieknooppunt ook veel vormen van dienstverlening.
- Juweliersbranche: helpt juweliers gemakkelijk, sneller en zonder fouten te bestellen en administratie af te handelen.

BOUWEND NEDERLAND

Portal voor het branchebreed uitwisselen van elektronische opdrachten, het accorderen van het uitvoeren van opdrachten en faciliteren van betalen. Bouwend Nederland initieert het project, zorgt dat de grote bouwbedrijven zijn aangesloten en geeft de belangrijke administratieve softwarepakketten opdracht om aanpassingen te maken zodat ze aansluiten op de portal. Kleine ondernemers loggen direct in op de portal.

KONINKLIJKE HORECA NEDERLAND

Koninklijke Horeca Nederland droeg drie voorbeelden aan van ketendigitalisering in de horeca:

- Digitaal afhandelen van horeca-vergunningen met gemeenten (horeca ondernemer moet aan groot aantal vereisten voldoen: Milieu, Arbo, Voedsel- en Waren, Bouw- en woningtoezicht, Omgevingvergunningen en Financieel toezicht. Pilotfase.
- Digitaliseren van orderstromen: zowel groothandel, horeca-eigenaar als fabrikant hebben heldere business-case voor het digitaliseren van de administratieve processen rond bestellen en factureren. Zelfs na succesvolle pilots is digitaliseringsproject stopgezet door ketenpartners: waarschijnlijk omdat een aantal ketenpartners transparantie als een bedreiging van hun machtspositie zagen..
- Digitalisering klantcontact: in de horeca zijn tal van boekingsites actief waar gasten overnachtingen kunnen boeken. Er zijn veel sites die recensies schrijven over restaurants. Horeca-ondernemers hebben hier nauwelijks vat meer op en betalen vaak flink wanneer een gast via een site boekt bij zijn/haar horecagelegenheid.

PORTBASE ROTTERDAM

Portbase werkt nauw samen met de douane in de Rotterdamse haven, rond digitale gegevensuitwisseling bij export. Portbase is een publiek-privaat samenwerkingsverband, dat ten doel heeft de capaciteit van de haven beter te benutten en de kosten te verlagen (concurrentiepositie). Recent is ook e-factureren tot het dienstenpakket van Portbase toegevoegd: binnen de haven leveren ondernemers elkaar iedere dag tientallen diensten. Bestellen en factureren ging nog voornamelijk op papier.

GS-1: KETENDIGITALISERING DOE-HET-ZELF BRANCHE.

GS-1 speelt een belangrijke rol bij het digitaliseren van ketens in de retail en in de zorg. Activiteiten begonnen in de jaren '80 met de Doe-Het-Zelf branche. De sector groeide zo snel, dat de toenmalige papieren orderafhandeling niet meer toereikend bleek om de groeiende stroom orders af te handelen.

Partijen worden lid van GS-1 en worden dan geholpen om processen eenduidig te beschrijven, waar nodig nieuwe standaarden te ontwikkelen. GS-1 beheert bovendien standaarden en zorgt ervoor dat gegevens uitgewisseld kunnen worden met andere partijen waarmee zaken worden gedaan. Ook het beheer van standaarden en de verdere ontwikkeling ligt in handen van GS-1.

ZLTO: AGROPORTAL, DE KALVERKETEN EN PRECISIELANDBOUW.

ZLTO heeft het initiatief genomen om de verschillende financiële stromen van agrarische bedrijven aan elkaar te koppelen: de fiscale informatie, de informatie voor banken en de informatie rond bestellen en factureren. Ook accountants zijn aangesloten op het netwerk zodat ook digitale auditing en controle kunnen plaatsvinden. De portaal die ZLTO met een ICT-dienstverlener heeft ontwikkeld wordt ook gebruikt in de bouwsector (Bouwend Nederland). Dit is de agroportal.

Een belangrijke ontwikkeling in de landbouw is publiek-private samenwerking rond regeldrukvermindering. De overheid speelt een centrale rol bij het totstandkomen van producten en diensten in deze sector: toezicht op dierenwelzijn, toezicht op voedselveiligheid en milieu. Om de kosten van toezicht te verlagen en de flexibiliteit van ondernemers te vergroten (innovatie !) is in de kalverketen een publiek-privaat samenwerkingsverband gestart, dat bij het houden van toezicht de gegevens die de ondernemer gebruikt voor bedrijfsvoering als uitgangspunt neemt en uitgaat van dat wat ondernemer en overheid delen: de transparantie die de ondernemer nodig heeft om het eigen bedrijf goed te voeren is ook grotendeels de transparantie die de overheid verlangt met het oog op toezicht.

Tenslotte zijn er in deze sector tal van initiatieven om ketens te digitaliseren. Vaak zijn de dominante ketenpartners daar de trekker van.

HET BELANG VAN KETENDIGITALISERING

De casussen illustreren het grote belang van ketendigitalisering voor ondernemers, branches en regio's, zoals al geconstateerd in de rapportages rond de digitale agenda van de EU, de ICT-agenda van EZ en van het innovatieplatform.

Wat opvalt in de casussen is dat het steeds gaat om heldere tastbare business-case en dat er een vorm van urgentie is, waardoor ketendigitalisering nú moet plaatsvinden. De volgende paragrafen gaan verder in op de details van het tot stand komen van ketendigitalisering.

HOE KOMT KETENDIGITALISERING TOT STAND.

Uit de interviews blijkt dat ketendigitalisering in sectoren (behoudens die bedoeld zijn om een nieuwe dienst of product te ontwikkelen) vaak ingrijpend is voor de spelers uit de keten: de ondernemers, de dienstverleners die hen ondersteunen en de intermediaire partijen in de keten. Immers, het opzij zetten van de eigen belangen, de eigen manier van werken, het opgeven van een zekere autonomie, het delen van gegevens die altijd als "concurrentiegevoelig" werden beschouwd, met als doel er allemaal beter van te worden, vergt vaak een andere manier van kijken naar de eigen rol.

Veel van de casussen illustreren hoe ingrijpend ketendigitalisering is:

- In de **zorg** kan een goede aanpak van chronisch zieken alleen tot stand komen wanneer medische en paramedische disciplines op nieuwe manieren gaan samenwerken en daarbij digitaal gegevens uitwisselen. De cases laten zien dat medische professionals overtuigd kunnen worden dat in het belang van patiënt (en samenleving) een andere manier van werken onontkoombaar is, zelfs al is dat pijnlijk voor de eigen portemonnee.
- In de **Rotterdamse haven** is het maatschappelijk en gemeenschappelijk belang van ketendigitalisering dermate groot dat een aantal publiek-private partijen besloten hebben ketendigitalisering nieuw leven in te blazen: het optimaal benutten van de kostbare haven-structuur, het verlagen van de kosten van de partijen die hun producten via de Nederlandse (lucht)havens verladen en vershippen en de kwaliteit van het toezicht (smokkel, mensenhandel, terrorisme) zijn een gemeenschappelijk belang. Eerdere pogingen tot ketendigitalisering zijn niet gelukt. Ketendigitalisering komt nu wel tot stand: de betrokken ondernemers merken direct voordeel en vanaf het begin is de douane intensief betrokken bij het project.
- Het **hoofdbedrijf detailhandel** zet zich in voor het professionaliseren van de detailhandel: de grootste werkgever van het land. De sector kan zonder ingrijpende digitalisering niet overleven. Digitalisering biedt allerlei nieuwe kansen. Ondernemers moeten daarvoor gevoelige gegevens over verkoop inkoop gaan delen met andere spelers: groothandels, fabrikanten, wellicht op den duur met overheden en banken. Die stap is niet gering en vergt jaren, maar de cases laten zien dat het, stapje voor stapje, toch kan lukken, waarbij coalitievorming en communicatie belangrijke ingrediënten zijn.
- In de **horeca** is de digitalisering van communicatie met toeleveranciers en fabrikanten vaak door dominante ketenpartijen opgelegd: er worden contracten afgesloten met groothandels of

fabrikanten, die meteen ook elektronische vormen van bestellen met zich brengen. Innovatieve ondernemers zorgen ervoor dat klanten met hun mobiele telefoon kunnen bestellen, hebben handige websites ontwikkeld voor boekingen enz..

Een belangrijke kostenpost, risicofactor en ook drempel voor ondernemers is de administratieve lastendruk die het gevolg is van toezicht: voedsel en waren, brandveiligheid, ARBO, belastingdienst, milieu, vergunningen. Zowel samenleving als ondernemer hebben belang bij goed toezicht, maar ook bij verlaging van de kosten van dat toezicht. Het project is zo opgezet dat ondernemers, ondanks het wantrouwen tegen overheden, toch gegevens elektronisch willen uitwisselen met de overheid.

- Bouwend Nederland ziet dat de sector, hard getroffen door de economische crisis, zelf niet in staat is om de faalkosten terug te dringen op de bouwplaats. Er zijn veel (grotere en kleinere) ondernemingen werkzaam op de bouwplaats, en de verschillen in belangen zijn zo groot, dat de betrokkenen zelf die digitalisering niet tot stand kunnen brengen. De samenleving betaalt uiteindelijk deze faalkosten: bouwprojecten vallen velen malen duurder uit dan strikt noodzakelijk. In de loop van 2010 zal een portal de kleine ZZP-ers, de bouwbedrijven (groot en klein) ondersteunen bij het elektronisch uitwisselen van opdrachten, het accorderen van opdrachten en elektronisch factureren. Door goed overleg met spelers die niet direct de impact voelen van dit project (accountants, administratiekantoren, banken, fiscus, verzekeringsmaatschappijen) ontstaan ook allerlei nieuwe voordelen (behoudens verminderen van faalkosten) voor deelnemende ondernemers.

SUCCEFACTOREN

ROL VAN EEN DOMINANTE KETENPARTNER

Deze ketens hebben gemeen dat er geen dominante ketenpartner is die digitalisering af kan dwingen. Maar ook daar waar wel een dominante ketenpartner is, vergt digitalisering vaak vele jaren en blijkt het een kostbaar proces, met vele kleine stapjes (zie pg. 33, themapublicatie *Ambitie, NOiV (NOiV, 2010)*): niet alleen is het moeilijk om samenwerking vorm te geven, maar ook technisch blijkt samenwerking vaak complex.

AFBREUKRISICO EN TIJDPAD

Bij het doorlezen van de casussen zullen lezers van die moeizame wordingsgeschiedenis weinig meer merken. Echter: projecten rond ketendigitalisering duren vaak jaren en lijken vooral de eerste jaren weinig tastbare resultaten op te leveren. Een convenant ondertekenen, de oprichting van een stichting, het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken, werkgroepen die werken aan catalogi, informatiemodellen, standaarden, het overtuigen van leveranciers van software in een sector om de nieuwe standaarden te implementeren, en uiteindelijk (kleinschalige) pilots, bredere uitrol en het onderhoud van de standaarden.

Vaak mislukken projecten voor ketendigitalisering, bijvoorbeeld omdat een van de belangrijke partners toch afhaakt of omdat spelers door anderen worden gedwongen om te stoppen. Soms is de conclusie dat de problemen die ketendigitalisering oproept zo groot zijn, en het gemeenschappelijke en maatschappelijke belang (verhoudingsgewijs) zo klein, dat het project wordt stopgezet. De projectleiders die zijn geïnterviewd kennen eigenlijk allemaal dergelijke projecten. Een belangrijke stelregel is dan ook dat projecten zo moeten worden opgezet, dat ze snel resultaten opleveren en ook mogen mislukken: zonder al te grote (financiële) schade en zodanig dat een herkansing mogelijk is.

Gezien het moeizame karakter van ketendigitalisering bij afwezigheid van een dominante ketenpartner, is het niet verwonderlijk dat alleen ketendigitalisering wordt opgepakt bij projecten waar ook een helder ketenprobleem is en men weet om te gaan met de gevoeligheden van partijen.

ROL VAN EERDERE (MISLUKTE) PROJECTEN, LEERERVARINGEN

De interviews laten zien dat veel van de cases al kunnen aansluiten op eerdere initiatieven: vaak heeft GS-1 al voorwerk gedaan rond standaardisatie van productcodes of er is al een gestandaardiseerde beschrijving van diensten ontwikkeld. Er wordt soms al digitaal samengewerkt rond administratie (basisgegevens van bedrijven, uitbesteden van administratie). Projecten kunnen daardoor steeds vaker op elkaar voortbouwen en daardoor gemakkelijker van de grond komen. Door dat voorwerk veranderen ook de kosten en baten van digitaliseringsprojecten. Een voorbeeld daarvan is Portbase: de eerste digitale service aanbieden (hergebruik en kunnen raadplegen van digitale stamgegevens van bedrijven in de haven) vergde jaren. Nu worden er jaarlijks tal van nieuwe services ontwikkeld.

Mislukkingen spelen vaak ook een belangrijke rol: nieuwe projecten starten vaak op veel bescheidener schaal, met meer aandacht voor het creëren van draagvlak en meerwaarde voor betrokken partijen.

Ketendigitalisering is niet meer een doel in zichzelf (bijvoorbeeld omdat het “de toekomst” zal zijn), maar moet meerwaarde hebben voor de verschillende spelers. Daar waar die meerwaarde er niet is, wordt gezocht naar andere manieren om spelers toch bij het project te blijven betrekken.

KETENDIGITALISERING IN SECTOREN EN BRANCHES

Kijkend naar de interviews komen een aantal aanbevelingen naar voren voor het opzetten van ketendigitaliseringsprojecten:

- **Kies een partij (of creëer een partij) die het vertrouwen heeft van de belangrijkste spelers** en van binnenuit weet wat ondernemers in de sector drijft, wie welke macht heeft. Die partij moet enerzijds een strategische visie hebben op het belang van ketendigitalisering (waarom digitalisering echt nodig is, en daardoor prioriteiten kunnen stellen) en anderzijds, rekening houdend met de machtsverhoudingen, de visie kunnen vertalen naar kleine concrete stappen, die snel zijn te realiseren en meerwaarde hebben. Belangrijk is de verhoudingen niet al te zeer te verstoren en het project te richten op de voordelen hier en nu.
In de verschillende casussen vervullen een bedrijfschap of productschap deze rol. Zij worden daarbij vaak ondersteund door brancheorganisaties en een aantal van de ketenspelers die noodzakelijk zijn om het digitaliseringsprobleem op te lossen.
Kenmerk van deze betrokken partijen is dat ze weten waar ze over praten: veel kennis hebben van de keten, weten hoe de krachtsverhoudingen liggen, waar partijen door worden aangesproken en in staat zijn de voor- en nadelen te benoemen.
Wat de meerwaarde is van een project voor deelnemers, is vaak heel verschillend: voor kleine ondernemers die maar enkele transacties per jaar doen, heeft meedoen misschien nauwelijks voordelen: meedoen betekent meer gemak, minder ergernis (vergelijk internetbankieren). Voor grotere ondernemers levert meedoen minder kosten op, of betere kwaliteit van gegevens, minder fiscale risico's, een betere relatie met toezichhouders of met banken.
De partijen worden vaak ondersteund door adviseurs, bij het uitwerken van de business-case, een projectplan, het standaardisatietraject enz.. Vaak zijn dat Syntens, TNO, GS-1 of TNO en Novay.
- **Zorg voor meerwaarde:** De casussen hebben gemeenschappelijk dat er een groot belang is om het ketenprobleem aan te pakken, zowel voor kleine als grote partijen, en dat er ook in financiële zin een heldere business-case is. Vaak verandert ketendigitalisering de krachtsverhoudingen binnen het speelveld (bijvoorbeeld groothandels die een andere rol krijgen, nieuwe rol voor banken,

accountants of administratiekantoren) en weten de projecten, dankzij de noodzaak van het project, ook dergelijke partijen bij het project te houden.

- **Houdt rekening met het tijdpad:** Het tot stand brengen van een keten is vaak een zaak van jaren: eerst het agenderen van het ketenprobleem en de oplossingen, het overtuigen en betrekken van de partijen die noodzakelijk zijn voor de oplossing, het bijeenbrengen van het benodigde geld, het bijeenhouden van partijen ook als blijkt dat niet iedereen direct baat heeft bij de oplossing of partijen wel veranderen maar weinig zullen merken van verbetering, het ontwikkelen van een technische oplossing en vervolgens het uitrollen, opschalen en beheren van de oplossing.
- **Wees niet afhankelijk van subsidie, maar zorg ook voor eigen middelen:** De betrokken partijen brengen in elk van de cases eigen geld in (lidmaatschapsgelden van de eigen leden) en doen daarbij (soms) aanvullend een beroep op subsidie: innovatievouchers, het programma Slim Geregeld Goed Verbonden, IPC.

Subsidie draagt bij aan succes, maar is niet de sleutel tot succes. De meest pijnlijke punten bij ketendigitalisering accepteren vergt praten: accepteren dat er kosten gemaakt moeten worden, waarbij niet helemaal duidelijk is wanneer de baten zullen beginnen. Accepteren dat de eigen positie in een keten zal veranderen als digitaal wordt samengewerkt en dat er andere diensten moeten worden ontwikkeld. Wanneer de omslag in het denken heeft plaatsgevonden kan subsidie wel helpen om het project te versnellen en ervoor zorgen dat partijen aan boord blijven. Subsidie kan succes een steuntje in de rug kan geven.

- **Voer het project uit in kleine stapjes:** Geslaagde projecten hebben gemeenschappelijk dat er steeds wordt gewerkt aan het oplossen van kleine, goed gedefinieerde, deelproblemen, die door betrokken partijen worden herkend, waarbij snel succes kan worden geboekt.
- **Zorg dat (deel)projecten gebruikmaken van resultaten uit andere projecten en op elkaars resultaten kunnen voortbouwen.** Bijvoorbeeld:
 - GS-1 heeft al vaak veel werk verricht in het eenduidig beschrijven van producten en diensten,
 - de portal ontwikkeld voor de agrarische sector wordt hergebruikt door Bouwend Nederland,
 - de Hubs, met koppelingen naar allerlei softwarepakketten, kunnen door het HBD soms ook worden gebruikt in volgende projecten.
 - Voor ketenpartners die participeren in verschillende ketens is het vooruitzicht aantrekkelijk dat er soortgelijke projecten komen waarin ze hun eerdere ervaringen mee kunnen nemen.

DE ROL VAN CONCURRENTIEDRUK BIJ KETENDIGITALISERING

De drijfveren voor ketendigitalisering zijn divers:

- **Kleinere winstmarges door de kredietcrisis** maakt dat een aantal sectoren, zoals bouwsector en horeca, druk voelen om te werken aan ketendigitalisering.
- Vermindering **administratieve lasten** is in de landbouw en horeca een belangrijke drijfveer voor ketendigitalisering.
- **Concurrentiedruk** is primaire drijfveer voor ketendigitalisering in de haven en de detailhandel. Internationale ontwikkelingen hebben merkbaar invloed op deze sectoren.

- Het **grijpen van de kansen** voor groei speelde een centrale rol bij ketendigitalisering in de Doe-Het-Zelf branche.

Conclusie: De stelling dat ketendigitalisering primair ten doel heeft te reageren op concurrentiedruk (zie digitale agenda van Kroes) wordt genuanceerd. De business case voor een ondernemer om te participeren in ketendigitalisering kan naast concurrentiedruk ook het verminderen van administratieve lasten zijn of het grijpen van nieuwe kansen.

VENDOR LOCK-IN EN GEBREKKIGE INTEROPERABILITEIT ALS DREMPELS VOOR KETENDIGITALISERING

De remmende werking van **gebrekkige interoperabiliteit** speelt een duidelijke rol bij de veranderingen in de detailhandel: door de monopoliepositie van ICT-leveranciers hebben detaillisten niet de mogelijkheid om snel van groothandel of fabrikant te wisselen. Bovendien kunnen gegevens niet gemakkelijk tussen partijen worden uitgewisseld zodat fabrikanten niet weten wat de actuele vraag is en ondernemers niet flexibel genoeg kunnen inspelen op klantvragen. Sector-brede uitwisseling van gegevens en transformatie van de keten en daarmee vermindering van de transactiekosten komt door die *vendor lock-in* niet tot stand.

In de horeca speelt *vendor lock-in* een belangrijke rol: er is een goede business-case voor alle ketenpartijen voor ketendigitalisering. Echter: fabrikanten en groothandels weigeren mee te doen, zelfs na een geslaagde pilot. *Vendor lock-in* is een verklaring: fabrikanten en groothandels financieren immers vaak de horeca-ondernemer bij het starten van het bedrijf en vragen dan vervolgens uitsluitend met hen zaken te doen. Ketendigitalisering zou kunnen leiden tot meer transparantie voor ondernemers en inzicht wat de kosten precies zijn van deze relatie met een vaste fabrikant of groothandel.

In de landbouw zijn veel initiatieven geïnitieerd door supermarktketens, veilingen of lokale samenwerkingsverbanden: er is sprake van gebrekkige interoperabiliteit. De keten is echter zo complex en er zijn zoveel partijen betrokken (Dialogic, 2008) dat een situatie van interoperabiliteit een nauwelijks haalbaar visioen lijkt. Voor het transparant maken van de voedselketen zullen uiteindelijk de gegevens uit verschillende delen van de keten hergebruikt moeten kunnen worden. De drijfveer is dan het kunnen voldoen aan de eisen van voedselveiligheid.

Dit zijn drie voorbeelden waar gebrek aan interoperabiliteit ketendigitalisering hindert. De landbouw illustreert dat het doorbreken van vormen van lock-in misschien wel niet eens meer mogelijk is.

De projecten voor ketendigitalisering die verder aan de orde komen worden voor het merendeel gekenmerkt door het gebruik van open standaarden en daar waar daar geen sprake van is, is er grote aandacht voor het voorkomen van *vendor lock-in*.

Conclusie: Vendor lockin is een belangrijke drempel voor de ketendigitalisering. *Lock-in* hoeft niet alleen technisch te zijn, maar kan ook meer juridisch zijn. En kan soms misschien niet eens worden doorbroken of voorkomen.

IMPACT VAN KETENDIGITALISERING.

De e-business W@tch (e-Business W@tch, EC) onderscheidt drie typen e-commerce op basis van hun impact op een sector: Basic (nauwelijks impact op zakelijke processen), Advanced (gegevens worden uitgewisseld in de branche) en Transformation (processen worden geoptimaliseerd, sectoren ondergaan transformatie).

Basic gebruik van ICT is een voorwaarde voor ketendigitalisering: ondernemers maken gebruik van min of meer geavanceerde ICT-systemen: geen van de projecten richt zich op de adoptie van ICT. Uit de casussen blijkt dat ketendigitalisering niet altijd leidt tot transformatie (landbouw, bouwsector). Ook kunnen transformatie en advanced e-commerce tegelijk optreden (zie detailhandel waar gegevensuitwisseling en transparantie leidt tot nieuwe rollen in de sector).

Conclusie: niet alle vormen van ketendigitalisering grijpen even diep in op digitale samenwerking. Strategisch gezien hoeft het doel van ketendigitalisering niet altijd transformatie van de sector te zijn. Soms is het delen van gegevens het eindpunt (landbouw). Daarnaast hoeft de fase van transformatie in tijd niet te volgen op het delen van gegevens: transformatie en gegevens delen kunnen ook processen zijn die tegelijkertijd plaatsvinden (detailhandel, horeca): dit maakt het adoptieproces dan wel weer een stuk lastiger. Partijen krijgen een andere rol in de keten en verliezen machtsposities.

DE ROL VAN DE OVERHEID: CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN.

De rol die de overheid kan spelen bij het tot stand brengen van ketendigitalisering is beperkt, maar wel belangrijk voor het totstandkomen van ketendigitalisering: partijen rond ondernemers moeten ketendigitalisering oppakken.

De overheid kan een aantal rollen spelen bij het totstandkomen van ketendigitalisering. De rollen waar dit rapport op focust zijn die van regisseur van ketendigitalisering (waarbij vooral de beperkte mogelijkheden naar voren komen, die de overheid heeft om ketendigitalisering te regisseren) en de belangrijke rol die de overheid kan spelen als toezichthouder bij het stimuleren van ketendigitalisering.

Er zijn ook nog een paar andere rollen, die in de casusbeschrijvingen minder aan de orde komen: de overheid is vaak ketenspeler: afnemer van goederen en diensten. De overheid kan dan de rol van *launching customer* spelen, zoals bij e-factureren.

De overheid kan een rol spelen als schepper van randvoorwaarden. Er zijn allerlei aspecten van ketendigitalisering die steeds weer aan de orde komen: eerkenning, archivering, beveiligen van verbindingen, definiëren van koppelvlakken, voorkomen van *lock-in* (zonder hoge kosten van leverancier of dienstverlener kunnen wisselen) en juridische aspecten zoals constructies waardoor ondernemers geen onoverkomelijke schade lijden wanneer een ICT-dienstverlener failliet gaat. Wanneer dit soort aspecten van ketendigitalisering goed zijn geregeld en generiek bruikbaar zijn, kan dat het totstandkomen van ketendigitalisering versnellen.

Daarnaast zijn er meer algemene randvoorwaarden:

- **veiligheid** op internet, het voorkomen van phishing, helderheid over de betrouwbaarheid en kwaliteit van dienstverlening door ISP's. De overheid kan met partijen uit het bedrijfsleven ervoor zorgen dat ondernemers veilig digitaal gegevens kunnen uitwisselen.
- Een belangrijk aandachtspunt vormen de **vaardigheden** van ondernemers en hun medewerkers: de medewerkers in een bedrijf, veel ZZP-ers missen vaardigheden om digitaal gegevens uit te wisselen.

Mogelijkheden om te “oefenen” en uit te proberen, wellicht online cursussen kunnen bijdragen om vaardigheden aan te leren. Ook ontbreekt het ondernemers vaak aan kennis van toepassingsmogelijkheden van ICT bij hun bedrijfsvoering (denk aan sociale media, web 2.0 toepassingen) en kennis van nieuwe business-modellen.

- **Drempels om software aan te passen verlagen:** Ook degenen die bij allerlei kleine en grotere leveranciers van software de aanpassingen moeten maken aan de software missen allerlei kennis. Bibliotheken met softwarecomponenten, heldere documentatie zo geschreven dat een programmeur direct in de ontwikkelomgeving waarmee hij werkt weet wat hij moet doen, mogelijkheden om online te testen of componenten werken. Dat kan de drempels voor softwareleveranciersom aanpassingen te maken aan hunproducten sterk verlagen.
- In een aantal casussen blijkt **privacy** een belangrijk punt. Veel van de gegevens die worden gedeeld houden ondernemers liefst binnenskamers: de verkopen, de omzet, de vergunningen, werkelijke omvang en capaciteit van hun bedrijf, fouten en vergissingen. De transparantie die ontstaat door ketendigitalisering kan tegen hen werken als het wat tegenzit: draait een bank gemakkelijk de kredietkraan dicht als ze ieder moment kunnen zien hoe het bedrijf ervoor staat of heeft een ondernemer meteen de fiscus of de toezichthouder over de vloer als hij zich gaat begeven op terreinen waar de regelgeving niet helemaal duidelijk is. Het is belangrijk om het onderwerp privacy in een vroeg stadium mee te nemen en om ervoor te zorgen dat ondernemers vertrouwen houden. De overheid kan het onderwerp, samen met partijen uit het bedrijfsleven, ter sprake brengen en *best practices* ontwikkelen.
- Op het gebied van **standaardisatie** kan de overheid een belangrijke rol spelen. Door ervoor te zorgen dat Nederlandse *best practices* ook worden geadopteerd in Europa of omgekeerd, ervoor te zorgen dat de Nederlandse keuzes aansluiten op Europese ontwikkelingen. Een voorbeeld daarvan zijn het inbrengen van de richtlijnen voor het inrichten van een elektronische administratie door de Nederlandse belastingdienst in het CEN. Nederlandse dienstverleners hebben meegewerkt aan het ontwikkelen van de standaard, hebben er ervaring mee en Nederlandse ondernemers kunnen claimen een degelijke en breed geadopteerde standaard te gebruiken.

DE ROL VAN DER OVERHEID: STIMULEREN VAN KETENDIGITALISERING:

Een belangrijk instrument voor het totstandkomen van ketendigitalisering is financiering.

In de volgende tabel wordt per casus aangegeven of deze tot stand kwam door private, publiek-private dan wel publieke financiering.

| Sector/project | Rolverdeling overheid/bedrijfsleven | Omschrijving |
|----------------|-------------------------------------|--|
| Detailhandel | Publiek/Privaat | Het hoofdbedrijf detailhandel investeert zelf veel in ketendigitalisering. Bestaande regelingen erg gericht op |

| | | |
|--|-----------------|---|
| | | innovatie: te veel toe moeten schrijven naar 'productinnovatie' terwijl het gaat om innovatie van bestaande processen. Weinig mogelijkheden voor financiering van belangrijke stappen zoals het inhuren van een voorzitter, schadeloos stellen van leden van een stuurgroep of bijvoorbeeld de aanloopkosten van een project. |
| Bouwend Nederland | Privaat | Bouwend Nederland heeft actief gekeken voor subsidiëring van de opstartkosten. Dat bleek niet te lukken en hebben toen zelf gezorgd voor financiering. Het is een grote en ongebruikelijke investering voor de vereniging. |
| Koninklijke Horeca Nederland Lastenverlichting | Publiek | De pilot rond ketendigitalisering is mede gesubsidieerd door de overheid. |
| Ketenkosten | Publiek/privaat | De pilot rond ketendigitalisering is mede gesubsidieerd door de overheid. |
| Digitalisering klantcontact | Privaat | Horeca Nederland heeft veel gegevens over Horeca bedrijven: ondernemers kunnen zelf kiezen om die gegevens, die ze zelf hebben ingevuld, opnieuw te gebruiken bij het invullen van vergunningen. |
| Portbase | Publiek/privaat | Is een publiek/privaat samenwerkingsverband. De Rotterdamse Haven heeft geïnvesteerd in Portbase. |
| Doe-Het-Zelf branche, GS-1 | Publiek/privaat | In de jaren '80 was dit een redelijk risicovol project. Economische Zaken heeft borg gestaan voor de investering. GS-1 werkt nu vooral op basis van de contributies van leden en betaling voor diensten. |
| Landbouw: agroportal, | Privaat | Agroportal was een initiatief van ZLTO. |

| | | |
|------------------|-----------------|--|
| kalverketen, | Publiek | De kalverketen is een project gesubsidieerd door het programma Slim Geregeld Goed Verbonden. |
| Precisielandbouw | Publiek/privaat | Precisielandbouw is een publiek/privaat samenwerkingsverband met partners uit bedrijfsleven en overheid. |

De rol van de overheid bij financiering blijkt divers. Twee van de tien genoemde projecten zijn privaat gefinancierd. Vijf van de tien projecten zijn publiek/privaat gefinancierd en drie van de tien zijn publiek gefinancierd. Publiek-private financiering heeft de overhand in deze casussen. Van de privaat gefinancierde projecten is er één die mogelijk sneller van de grond waren gekomen als de overheid een aandeel had willen nemen in de financiering: in de Bouwend Nederland casus komen de risico's bij de ondernemers terecht, terwijl er wel een publiek belang mee is gemoeid.

Deze observatie sluit goed aan bij het beeld dat ketendigitalisering vooral iets moet zijn van bedrijven en sectoren zelf. De publiek gefinancierde projecten betreffen projecten waar de overheid toezichthouder is en een groot belang heeft bij kostenverlaging.

BELEIDSINSTRUMENTEN BIJ HET STIMULEREN VAN KETENDIGITALISERING.

In de volgende hoofdstukken wordt de rol van de overheid besproken bij het stimuleren van ketendigitalisering

KETENDIGITALISERING MET ALS DOEL VERMINDERING TRANSACTIEKOSTEN

In de vorige paragrafen werd in detail ingegaan op de manier waarop in ketens, sectoren en branches ketendigitalisering tot stand kan komen. Dit hoofdstuk gaat in op de rol die de overheid kan spelen bij het stimuleren van deze vorm van ketendigitalisering.

Doel van ketendigitalisering is vermindering van de kosten van zakelijke transacties. Er ontstaan nu veel fouten en misverstanden bij bestellen en factureren. Belangrijkste drijfveren zijn, omdat het bestaande producten en ketens betreft, de concurrentiedruk van opkomende economieën, van (internationale) ketens die wel de hele keten hebben gedigitaliseerd en de gevolgen van de kredietcrisis (minder opdrachten, grotere marges op bestaande opdrachten).

Het belang van deze vorm van ketendigitalisering is een bloeiend en levenskrachtig MKB, dat bijdraagt aan economische groei, aan leefbaarheid, aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven en niet in de laatste plaats: de bron vormt voor allerlei innovatie.

Ketendigitalisering rond zakelijke transacties kan ingrijpende gevolgen hebben voor de ketenpartners: machtsverhoudingen verschuiven, partijen verliezen hun rol en moeten op andere manieren inkomen verdienen. Juist daardoor komt ketendigitalisering vaak maar moeilijk tot stand. Het grijpt in op de manier

waarop ondernemers zaken doen. Daarnaast vergt ketendigitalisering specifieke kennis: hoe processen in kaart worden gebracht, het maken van datamodellen, het definiëren van semantische standaarden en uiteindelijk de technische standaarden.

De rol van de overheid is bescheiden bij deze vormen van ketendigitalisering. Ondernemers vragen er vaak niet om (bottom-up). De casusbeschrijvingen laten zien dat een partij nodig is die de kansen van ketendigitalisering ziet, het vertrouwen geniet van partijen, financiële middelen heeft om initiatieven te nemen, de taal spreekt van ondernemers (middle-out).

Desondanks kan de overheid een belangrijke rol spelen:

1. Kennisopbouw: het documenteren van de juridische, technische en organisatorische aspecten. Het evalueren van beslissingen.
2. Adoptie van open standaarden. Uit de casusbeschrijvingen blijkt dat *vendor lock-in* een reëel probleem is bij het totstandkomen van ketendigitalisering. Juist de partij die als eerste investeert in een open standaard draagt vaak veel kosten. Het is vaak goedkoper om te werken met bestaande, gesloten systemen. Door *vendor lock-in* valt concurrentiedruk weg: ondernemers en klanten zijn gebonden aan vaste leveranciers en kunnen niet meer kiezen op basis van prijs/prestatie.
De keuze voor standaarden is belangrijk, maar zelden het grote probleem bij ketendigitalisering: de keuze van standaarden volgt uit de andere keuzes die gemaakt zijn. De overheid kan het aantrekkelijker maken om open standaarden te gebruiken door kennis ter beschikking te stellen rond de keuze en het ontwikkelen van standaarden, de resulterende standaarden goed te documenteren, het onderhoud en verder ontwikkeling van standaarden te organiseren en testomgevingen ter beschikking te stellen.
Belangrijk aandachtspunt is dat een aantal sectoren deze taken hebben georganiseerd door van gebruikers van een standaard een vergoeding te vragen: een open standaard vergt onderhoud en er is toezicht nodig op de toepassing. Dat zijn geen taken die de overheid op zich kan nemen.
3. *Launching customer*: de overheid is ook zakenpartner. Als grote afnemer van diensten en producten kan de overheid een belangrijke rol spelen als *launching customer*. Gevaar is dat de overheid eigen keuzes gaat opleggen, die conflicteren met wat al gebruikelijk is in sectoren of die niet aansluiten op belangrijke internationale ontwikkelingen. Nauwe samenwerking met het bedrijfsleven is dan van belang. Voorbeelden van domeinen waar de overheid de rol van *launching customer* kan spelen zijn: Elektronisch bestellen en factureren, het gebruik van de SETU standaard voor de inhuur van personeel, SBR voor informatie-uitwisseling met fiscus, kamer van Koophandel en CBS (en banken). Adoptie van deze standaarden door overheden zelf blijkt nog een belangrijk probleem: veel overheden maken hun eigen keuzes en sluiten niet aan op deze ontwikkelingen. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat overheden hun prioriteit leggen bij digitale samenwerking. Bij gemeenten is het NUP (Nationaal Urgentie Programma e-overheid) een belangrijk instrument. Bij de rijksoverheid speelt de rijksCIO een rol daar in.
4. Laagdrempelige subsidies om aanloopkosten te beheersen en kosten van beheer te dragen: de eerste jaren wanneer een project voor digitale samenwerking loopt zijn de datastromen en het aantal deelnemers nog niet groot genoeg om kostendekkend te kunnen opereren. De overheid kan digitale samenwerking stimuleren door partijen te helpen deze fase te doorlopen: leningen tegen aantrekkelijke voorwaarden, garantstellingen. Verruim daartoe bestaande regelingen.

KETENDIGITALISERING STIMULEREN IN KETENS WAAR DE OVERHEID KETENPARTNER IS.

STAND VAN ZAKEN

In sectoren als de bouw, horeca, agrarische sector en export waar de regeldruk hoog is, staat digitale samenwerking vaak nog in de kinderschoenen. De regiegroep regeldruk heeft een strategische visie ontwikkeld op het verminderen van regeldruk (Commissie regeldruk bedrijven, 2009). Uitgangspunt daarbij zijn:

- Vraag om informatie die ondernemers toch al hebben voor eigen bedrijfsvoering of in het contact met klant of toeleverancier.
- Sluit zoveel mogelijk aan op het gedeelde belang dat overheid en ondernemer hebben.
- Verlaag de kosten van toezicht en kosten voor de ondernemer.

Digitale samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven staat in die visie centraal. De regiegroep heeft duidelijk gemaakt welke problemen eerst aangepakt moeten worden en hoe.

Het vertalen van die prioriteiten naar concrete projecten is begonnen en een aantal van die projecten lopen inmiddels in het programma "Slim Geregeld Goed Verbonden".

In de casusbeschrijving van de landbouw kwam aan de orde dat de sector wordt gedomineerd door een lappendeken aan niet-operabele ketens. De transparantie die de overheid nodig heeft, is vaak ook de transparantie die ondernemers nodig hebben. De overheid kan daardoor een belangrijke rol spelen bij het versterken van innovatie

WAT KAN ER BETER

Intensiveer het programma Slim Geregeld Goed Verbonden, zo dat de prioriteiten die de regiegroep heeft gesteld ook resulteren in concrete projecten.

HET INNOVATIEPRESTATIECONTRACT BIJ HET STIMULEREN VAN KETENDIGITALISERING

IPC's (Innovatie Prestatie Contracten, gericht op innovatie in specifieke sectoren). Agentschap.NL biedt mogelijkheden aan samenwerkende partijen om, gefaciliteerd door een zelfgekozen penvoerder, plannen voor ketensamenwerking te ontwikkelen en uit te voeren: het IPC (Innovatie Prestatie Contract).

WAT KAN ER BETER

Organisatorische innovatie is geen centrale doelstelling van IPC's. Toch blijken IPC's gebruikt te kunnen worden voor het implementeren en opstarten van projecten voor digitale samenwerking. De volgende problemen worden daarbij geconstateerd:

1. de eisen die de IPC-regeling stelt aan het aantal en het soort partijen dat meedoet aan het samenwerkingsverband sluiten niet aan op de manier waarop projecten voor digitale samenwerking

starten. Pas die eisen aan, wanneer daar reden toe is, bij concrete projecten voor digitale samenwerking.

2. de financiële bijdrage die de IPC-regeling vraagt van partijen is bij projecten voor digitale samenwerking vaak een drempel: kleine partijen kunnen die niet opbrengen. Pas die eis aan wanneer daar reden toe is.

3. flexibiliteit: wanneer partijen uit het samenwerkingsverband stappen dat een IPC heeft aangevraagd, zijn de andere, die wel blijven deelnemen de dupe: vaak is er dan geen subsidie meer. Projecten voor digitale samenwerking hebben vaak te maken met partijen die (tijdelijk) het project verlaten of op afstand meedoen. Een partij die dreigt uit te stappen heeft, zoals de IPC's nu zijn geregeld, een grote machtspositie. Pas daarom die eisen die het IPC stelt aan de stabiliteit van het samenwerkingsverband aan.

4. het afbreukrisico bij projecten voor digitale samenwerking is groot. De huidige IPC-regeling legt dat risico helemaal bij de aanvragers en de ondernemers. Zorg voor manieren om dat risico te delen: door het project op te delen in kleine stapjes die elk voor vergoeding in aanmerking komen.

5. tijdpad: digitale samenwerking tot stand brengen kost vele jaren. Het tijdpad dat de IPC-regeling voor ogen heeft komt vaak niet overeen met het tijdpad van het opzetten van digitale samenwerking.

6. groeipad: digitale samenwerking komt tot stand in kleine stapjes. Het einddoel is een stip op de horizon. Maak het zetten van die kleine stapjes 'subsidiabel' en niet alleen het behalen van het einddoel: het opzetten van een platform, het ontwikkelen van een procesmodel of datamodel, het ontwikkelen van een catalogus enz..

Advies: De IPC kan projecten waarvoor draagvlak is en die toe zijn aan implementatie ondersteunen: het ontwikkelen van informatiemodellen, datamodellen, de implementatie, standaarden, pilots enz. enz..

BIJLAGE I: BESCHRIJVING VAN DE CASUSSEN

HOOFDBEDRIJFSCHAP DETAILHANDEL:

Ketens digitaliseren in mode, schoenen, fietsen, juweliersbranche

Respondent: Jan-Willem Janssen (HBD)

Erik Rickelman (Empuls)

Michiel de Jonge (Syntens)

Concurrentie: winkelketens die de hele keten hebben gedigitaliseerd kunnen sneller, tegen lagere kosten producten in de winkel zetten en bovendien een breder assortiment leveren. Door de betere actuele informatie over verkopen, kunnen fabrikanten beter reageren op de klantvraag en kan aanbod van goederen veel preciezer worden afgestemd op de vraag.

Gevolg is: lagere prijzen in de winkel, een breder assortiment en snellere levering, ook bij de kleine, zelfstandig werkende detaillisten.

HBD is initiatiefnemer van deze digitaliseringsprojecten. Belangrijk is dat de spelers die nodig zijn voor de oplossing zijn aangehaakt: brancheorganisatie, de 'big fish' (grote winkeliers), intermediairs, fabrikanten en leveranciers van ERP- en kassasystemen in de branche.

Kennisleveranciers zijn van groot belang: GS-1, TNO, Syntens, Empuls.

Niet alle partijen hebben belang om aan te blijven haken: HBD bundelt dan krachten.

1. Strategisch/agenderen: problematiek bij spelers op het netvlies krijgen, draagvlak krijgen voor langetermijndoelstellingen,

en oplossingsrichtingen; aankaarten van mogelijke oplossingen.

2. Tactisch/verbinden: voor oplossing benodigde partijen bijeenbrengen in een platform, waar ze zelf invloed op kunnen uitoefenen en dat in staat is de vraag van bijvoorbeeld detaillisten te bundelen.
3. Uitvoeren: ontwikkelen van oplossingen, verschillende werkgroepen, betrekken van GS-1 of inhuren van TNO voor standaardisatieoplossingen.

Het agenderen, bijeenbrengen van partijen en uitvoeren is een proces dat al snel 5-7 jaar vergt.

Deels uit eigen financiering, aangevuld met subsidies van EZ: bijvoorbeeld via innovatievouchers, IPC-regeling, NDiV, NOiV, zie bij "opmerkingen" over de knelpunten bij financiering.

Projecten maken gebruik van elkaars oplossingen, bijvoorbeeld rond HUB's. De verwachting is dat soortgelijke projecten voor andere sectoren daardoor gemakkelijker van de grond komen. Ook zullen bestaande projecten hun scope verbreden: eerste doel was het verlagen van de kosten van distributie. De informatie die daarbij wordt verzameld zal ook gebruikt kunnen worden voor andere doeleinden: *bench marking*, nieuwe rollen van intermediairs, nieuwe producten en diensten.

Logifurn: assisteert ondernemers en toeleveranciers bij bestellen en factureren, faciliteert aansluiting van software op het platform en inbrengen van gegevens zowel van toeleveranciers als van ondernemers.

Modeketen: zorgt ervoor dat winkeliers hun nieuwe collectie veel sneller en met minder handelingen in de winkel kunnen hangen. Verder ondersteuning bij bestellen en factureren.

Fietsenbranche: vermindert voor winkeliers de risico's van verkeerd bestellen door centrale inzage in welke producten in welke hoeveelheden in de keten aanwezig zijn en door sneller bestellen. Nieuwe rol van intermediairs/groothandels: naast distributieknooppunt ook veel vormen van dienstverlening.

Juweliersbranche: faciliteert bestellen

Financiering: Vaak wordt geen subsidie gegeven aan projecten die bedoeld zijn om de ketenkosten te verlagen. Subsidie gaat vaak over innovatie van producten en diensten, niet om optimalisatie en kostenreductie. Tweede is dat projecten met een goede

businesscase vaak niet vallen onder de sectoren die de aandacht hebben van beleidsmakers. Opgeteld leveren deze sectoren echter wel vaak een substantiële bijdrage aan de werkgelegenheid en de leefbaarheid van wijken. Gevolg is dat subsidieaanvragen vaak toegeschreven moeten worden naar de subsidie. Dat is oneigenlijk en maakt zaken erg ingewikkeld (communicatie naar subsidiegever, naar de achterband enz.). Tweede probleem is dat de ondernemers vaak niet de partijen zijn die deze initiatieven starten, terwijl subsidies wel gericht zijn op ondernemers. Derde probleem is dat er vaak hoge eisen worden gesteld aan de grootte, de hoogte van de eigen bijdrage en de bestendigheid van een coalitie: een partij die afhaakt kan betekenen dat de subsidie niet meer wordt verleend. Vaak zijn de partijen betrokken bij een samenwerkingsverband niet in staat de vereiste bedragen op te brengen (immers ook kleine partijen moeten goed zijn vertegenwoordigd en vormen vaak de doelgroep van dit soort projecten). In de laatste plaats is het aanvragen en verantwoorden van financiering vaak een arbeidsintensieve klus, die veel expertise vraagt.

Subsidie kan een steun in de rug betekenen voor dit soort projecten. Voor ketendigitalisering zou de focus van subsidieprojecten niet moeten liggen op specifieke sectoren, projecten of typen technologie, maar ook oog moeten hebben voor partijen die rond een specifiek digitaliseringproject partijen weten te mobiliseren en te verbinden, een heldere businesscase weten te formuleren die door betrokken partijen wordt herkend en begrepen (zonder de (machts)verhoudingen in een sector te ingrijpend te veranderen), en die ook technisch haalbaar is. Dat biedt ook gelegenheid om ondernemers, die informatie gaan uitwisselen over sectoren heen en die daarbij nieuwe rollen op zich nemen en introduceren, een kans krijgen op een steuntje in de rug bij de start.

BOUWEND NEDERLAND

Elektronische opdrachten, accorderen en betalen

Respondenten: Joppe Duindam, Arjan Walinga

De marges op bouwprojecten zijn klein in de bouw. Belangrijke reden vormen de faalkosten: kosten die vermeden hadden kunnen worden door beter ontwerp, meer rekening te houden met beschikbare materialen, betere procedures voor bestellen enz..

Bouwend Nederland werkt met andere partijen aan het Bouw Informatie Model (BIM) waardoor een architect bijvoorbeeld kan zien of de deur die hij ontwerpt standaard te krijgen is of op maat gemaakt moet worden. Door eerst virtueel te bouwen kunnen alle bij de bouw betrokken disciplines zien of ze met het ontwerp uit de voeten kunnen. Bouwend Nederland werkt voor het ontwikkelen van het BIM nauw samen met allerlei andere sectoren: architecten, constructeurs, UNETO, kennisinstituten.

Een belangrijke kostenpost bij het bouwen is het oplossingsvrij aanbesteden van projecten: alleen de eisen worden genoemd. Het kost veel tijd om de lange lijsten met eisen om te zetten in een ontwerp. Samenwerking al in de fase van de aanbesteding kan dat soort problemen voorkomen.

Bouwend Nederland heeft het initiatief genomen om een internetportaal in te richten waar aannemers elektronisch elkaar opdrachten kunnen geven, direct elektronisch (vanaf de bouwplaats, bijvoorbeeld met een mobiele telefoon) kunnen laten bevestigen wanneer werk goed is uitgevoerd en vervolgens vanuit de portaal de voorgeaccordeerde factuur kunnen versturen. Bouwend Nederland betaalt de belangrijkste leveranciers van administratieve software om koppelingen te realiseren naar het portaal, zodat opdrachten en facturen ook direct vanuit de administratieve software kunnen worden gegeven en de grote bouwbedrijven zijn ook akkoord gegaan om koppelingen te realiseren.

In juni 2010 stelt, naar verwachting, na ruim 2 jaar voorbereiding en als laatste, het algemeen bestuur zich achter het plan. De afgelopen jaren is onderzoek gedaan naar de businesscase en naar draagvlak in de sector (de leden van Bouwend Nederland. De grote bouwbedrijven hebben formeel hun toezegging gegeven mee te werken. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met andere stakeholders:

- van banken/verzekeraars (een door de opdrachtgever al voorgeaccordeerde factuur heeft meer waarde als onderpand dan een onbetaalde factuur),
- de belastingdienst (bank en belastingdienst hebben belang bij betere kwaliteit van de administratieve data bij beoordelen van kredietaanvraag en nagaan fiscale verplichtingen),
- accountants en administratiekantoren (zullen vaak hun diensten via de portaal gaan verlenen aan aannemers),

Inmiddels is de portaal in concept ontwikkeld door de dienstverlener en zijn ook juridische drempels geslecht (de portaal moet door kunnen blijven draaien ook bij faillissement van de dienstverlener) en hebben de grootste bouwmaatschappijen formeel toegezegd te participeren in de portaal.

| |
|---|
| |
| <p>De portaal bleek niet in aanmerking te komen voor subsidie bij EZ, omdat er geen ‘productinnovatie’ mee was gemoeid en omdat BN niet de partij is die subsidie kan aanvragen. Subsidie had kunnen helpen om het project een snellere start te geven. Uiteindelijk heeft Bouwend Nederland besloten de investering (portaal, koppelingen, vooronderzoek) voor te financieren en verwacht zij de volgende jaren de investering terug te verdienen. Het belang voor de sector is dermate groot, dat BN zich nu, voor het eerst, ook direct met bedrijfsprocessen gaat bemoeien.</p> <p>De manier van werken, de koppelvlakken en de standaarden (SBR, richting fiscus, banken) zijn naar verwachting een uitstekend exportproduct, dat in allerlei opzichten Europese standaard kan worden.</p> |
| <p>Vooronderzoek: met alle stakeholders (banken, accountants, administratiekantoren, belastingdienst, overheden) is uitvoerig gesproken over ‘acceptatie’ en hun ‘business-case’. De Rabobank heeft een belangrijke rol gespeeld om zicht te krijgen op de aantallen facturen die rondgaan in de keten.. Toen de businesscase rond bleek, zijn via de communicatiekanalen interviews uitgezet en enquêtes gedaan over adoptie van het portaal en factoren die daar toe kunnen bijdragen. Een belangrijke drempel bleek juridisch: de portaal moet blijven draaien ook wanneer de dienstverlener failliet gaat. Daar is een oplossing voor verzonnen die inhoudt dat de dienstverlener eigendom houdt over de eigen bedrijfsmiddelen en bij faillissement de curatoren niet de portal kunnen stopzetten. Voor administratiekantoren kan de portaal een bedreiging vormen. Veel aannemers zullen echter hun administratie blijven uitbesteden aan deze kantoren. Daarom is voor een mogelijkheid gezorgd, dat administratiekantoren ook verbinding kunnen leggen met de portaal om gegevens uit te wisselen.</p> <p>Communicatie: de grote bouwmaatschappijen, het dagelijks bestuur en andere partijen binnen Bouwend Nederland moesten overtuigd worden om hun steun te verlenen aan dit project. Het is ongebruikelijk om de bijdragen van leden voor iets te gebruiken dat direct ingrijpt in de primaire processen van die leden. In de bestuurskamers moest gesproken worden over vrij technische onderwerpen en beslissing genomen worden of de risico’s verantwoord waren.</p> <p>Uitvoering: omdat er is gekozen voor bestaande technologie (de portaal werkt al in de agrarische sector) zijn slechts kleine aanpassingen nodig om de portaal ook te realiseren. Deze aanpassingen werken al.</p> |
| <p>Bij het opzetten van de portaal is gebruik gemaakt van de ervaringen van de dienstverlener in de agrarische sector.</p> |

KONINKLIJKE HORECA NEDERLAND

Respondent: Arjen van den Dool, Eus Peters,

In de Horeca is het vooral de regeldruk waar digitalisering een belangrijke rol kan spelen.

In het primaire proces kan digitalisering geen erg grote rol spelen. De belangrijkste toegevoegde waarde van de horecaondernemer is immers het uit de verpakking halen van een product, dat eventueel te bewerken, en persoonlijk te serveren aan de klant. Die activiteit kan wel worden aangevuld met digitale communicatie (online bestellen, betalen, boeken) maar meestal niet worden overgenomen.

In het digitale contact met de klant heeft de sector een kans laten liggen: er zijn tal van websites waar de klant kan boeken. Die intermediairs romen echter daarbij een deel van de winst af. De sector is niet in staat gebleken om zelf met een boekingsysteem te komen dat ondernemers zelf konden gebruiken. Klanten komen tegenwoordig op het spoor van horecaondernemingen via allerlei onverwachte kanalen, waar de ondernemer nauwelijks vat op heeft: blogs, twitter, profielsites enz..

Kleinere horeca ondernemers voelen de druk van ketendigitalisering: er zijn veel franchiseketens, die de hele bedrijfsvoering digitaliseren. In de kleine horeca domineren vaak groothandels en leveranciers, die niet alleen producten leveren maar ook een rol spelen bij de inrichting, de financiering enz.. Veel informatie-uitwisseling met toeleveranciers is al digitaal: maar vaak wel gesloten, waardoor de afnemer niet gemakkelijk van toeleverancier kan wisselen. Daarnaast doen horecaondernemers vaak zaken met allerlei kleinere regionaal werkende toeleveranciers (streekproducten, vers van het land) waar digitale communicatie nauwelijks een rol speelt.

Horeca Nederland verzamelt van veel van de aangesloten leden informatie over het bedrijf en de bedrijfsvoering. Daardoor kunnen ondernemers gaan benchmarken: eigen bedrijfsvoering vergelijken met die van anderen. Horeca Nederland kan die informatie weer aggregeren en gebruiken voor het onderzoek naar trends e.d.

Horeca Digitaal: (Milieu)vergunningen online aanvragen (Slim Geregeld Goed Verbonden) (Taskforce Ketenherinrichting, 2007)

Vermindering van administratieve lasten is urgent voor horecaondernemers: zij hebben te maken met veel wetten, vergunningen en voorwaarden, zoals voor het schenken van alcoholische dranken, milieu, Bibob, (brand)veiligheid en de exploitatie van een horecaonderneming. Ondernemers moeten dezelfde informatie vaak verschillende keren geven aan verschillende overheden, en overheden weten van elkaar niet wat ze vragen en welke beslissingen zijn genomen.

Horeca Digitaal ontwikkelt een oplossing in de vorm van een elektronisch ondernemingsdossiers. In het dossier vult de ondernemer zijn bedrijfsprofiel in en aan de hand daarvan ziet de ondernemer welke voorwaarden en voorschriften voor hem gelden. Dit profiel kan de ondernemer gebruiken bij het aanvragen en verlengen van vergunningen en het doen van meldingen. Horecaondernemers hoeven op deze manier niet herhaaldelijk dezelfde gegevens aan te leveren en overheidsinstanties kunnen vergunningaanvragen en toezicht sneller en meer gecoördineerd afhandelen. In Horeca digitaal kunnen vergunningen geheel digitaal worden aangevraagd.

Uitgangspunt van Horeca Digitaal is het eenmalig verstrekken en meervoudig gebruiken van informatie die de ondernemer bezit en verzamelt, ook voor eigen gebruik: de ondernemer stelt de gegevens vaak al ter beschikking aan Koninklijke Horeca Nederland, om de eigen prestaties met die van collega's te vergelijken (benchmarking).

De leden van Koninklijke Horeca Nederland leveren veel gegevens aan die kunnen worden hergebruikt bij het aanvragen van vergunningen. Horeca Digitaal maakt hergebruik van deze gegevens mogelijk voor ondernemers: een ondernemer kan kiezen welke gegevens worden opgenomen bij een digitale aanvraag en ondersteunt hen bij het verder invullen van formulieren, bijvoorbeeld door informatie alvast in te vullen, die al bekend is bij overheden enz..

Eind 2006 bleek uit een inventarisatie van de Taskforce Ketenherinrichting (een samenwerkingsverband van VNO-NCW en EZ [staatssecretaris Heemskerk] dat ten doel had om praktische verbeteringen aan te brengen waar overheid en bedrijfsleven gegevens moeten uitwisselen) dat een van de problemen is dat gemeenten vaak verschillende eisen stellen aan vergunningen en daarvoor verschillende informatie nodig hebben.

Een samenwerkingsverband van Horeca Nederland (20 ondernemingen), VNG (5 gemeenten participeren), Inspectieraad (politie,

brandweer, milieudienst nemen deel) is opgericht om een oplossing te ontwikkelen en te testen. Op basis van een praktijktest wordt de uiteindelijke oplossing gekozen. Tenslotte (2^{de} kwartaal 2010) wordt een stuurgroep ingericht die de implementatie, de exploitatie, financiering en beheer vormgeeft. Een volggroep van gemeenten en innovatieve ondernemers levert input op het proces. De ministeries van EZ, BZK en VWS faciliteren de groepen, ook in financiële zin.

Een belangrijk aspect van het ondernemingsdossier is dat overheden geen directe toegang hebben tot de gegevens, maar dat de ondernemer kan kiezen welke aanwezige gegevens te hergebruiken en welke gegevens die al over zijn bedrijf beschikbaar zijn bij overheden opnieuw te benutten. Ook de onderlinge afstemming van overheden over de vragen die zij willen stellen aan gemeenten is van groot belang voor acceptatie.

De horecasector heeft een haat-liefdeverhouding met de overheid. Uit de interviews kwam een lange lijst van 'pijnpunten': onvoldoende toezicht op handhaving van het rookverbod zodat goedwillende horecaondernemers de dupe worden, conflicten met de belastingdienst (BTW-tarieven, fooien), de te zachte aanpak van illegale horeca ('zuipketen') en malafide horecaondernemers ("iedereen weet wie het zijn, maar gemeenten willen het niet van ons horen"), vinkeritis (checklisten en formulieren voor de goedwillende ondernemers met als doel een paar slechte ondernemers die met die lijsten frauderen te pakken). Kortom: overheden worden binnen de horeca met een zeker wantrouwen ontvangen.

De zeggenschap van ondernemers over hun eigen gegevens en wie die mag inzien (en het vertrouwen in de partij die dat voor hen regelt, nl. Horeca Nederland) is van groot belang. De rol van Horeca Nederland, als *trusted party* zou een ministerie, toezichthouder of gemeente niet kunnen vervullen.

Nieuwe stappen, zoals meer automatische afhandeling van aanvragen door overheden, horizontaal toezicht convenanten met de fiscus, intensievere samenwerking met toezichthouders of het gebruik van deze gegevens bij kredietaanvragen bij banken, zullen niet zomaar genomen kunnen worden. Daarvoor is er te veel wantrouwen: een nieuwe relatie tussen sector en overheid zal in de loop der jaren moeten groeien waarbij de overheid een rol kan spelen door bij het toezicht ook het gezamenlijke belang van de ondernemer en overheid als uitgangspunt te nemen.

In 2006 is het probleem geïdentificeerd. Tweede kwartaal 2010 kan een stuurgroep de resultaten van de eerste tests evalueren en zal besloten worden tot een aanpak die voor alle overheden en voor alle bedrijven gaat gelden. Een stuurgroep waarin ondernemers en overheden zitting hebben zullen de financiering, het beheer, de exploitatie en de implementatie verder

| |
|---|
| vormgeven. |
| Schatting: 5-7 miljoen. Bijgedragen door het kabinet (heeft 15.5 miljoen ter beschikking gesteld), 11 miljoen Euro komt van het programma Vernieuwing Rijksdienst en 4.5 miljoen van het ministerie van EZ. Er zijn een 8-tal soortgelijke initiatieven. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Vaststellen van de problemen in gezamenlijke taskforce overheden/ondernemers. 2. Verbinden: Partijen noodzakelijk voor het oplossen van een specifiek probleem mobiliseren en verbinden. Dit was een gezamenlijke rol van Horeca Nederland, VNO-NCW, het programmabureau, VNG enz.. Het abstracte probleem (verschillende informatievraag door gemeenten) werd opnieuw gedefinieerd waarbij het perspectief van de ondernemer als uitgangspunt werd genomen (hulp bij het invullen van formulieren) en de oplossingsrichting (de ondernemer kan gegevens hergebruiken) snel was te implementeren en zowel bedrijfsleven als overheden in de toekomst de kans geeft naar elkaar toe te groeien. 3. Uitvoeren: met de sector en overheden wordt een oplossing ontwikkeld en getest die, na verbetering, de standaard gaat vormen voor overheden en ondernemers. 4. Governance: exploitatie, beheer, financiële aspecten verder uitwerken en breder uitrollen. |
| Horeca Digitaal had niet tot stand kunnen komen, wanneer niet al veel gegevens centraal waren verzameld, door ondernemers aangeleverd en geen gebruik was gemaakt van de vertrouwensband die Horeca Nederland heeft met die ondernemers. |
| Een eerder project rond digitaal bestellen, Horeca Smart Chain, met als doel elektronisch voorraadbeheer, sneuvelde omdat een groothandel dit blokkeerde. |

| |
|--|
| PORTBASE ROTTERDAM |
| Portbase wisselt informatie uit voor bedrijven in de haven, vooral rond de export. De douane is geen oprichter, maar vanaf het begin intensief betrokken bij Portbase. |
| Portbase is een publiekprivate samenwerking: de havenbedrijven hebben het initiatief financieel gesteund, omdat, met Portbase, de capaciteit van de haven beter gebruikt kan worden, de treinen en auto's beter kunnen worden beladen, afhandeling van vracht (douane !) veel sneller kan verlopen en daarmee ook de kosten voor klanten van de haven worden |

| |
|--|
| <p>verlaagd.</p> <p>In 2001-2003 is Portbase begonnen met het online plaatsen van de basisgegevens van aangesloten bedrijven.</p> |
| <p>Een belangrijke stap is dat de gegevens van ondernemers zelf zijn: zij geven toestemming wie de gegevens mag inkijken, kunnen controleren wie gegevens hebben ingekeken (voor een specifieke container is dat meestal alleen degene die de container verder moet vervoeren).</p> |
| <p>Doel is de capaciteit van de haven beter te benutten, de afhandeling van vracht (export, import, douane) te versnellen en door lagere transactiekosten de prijs voor klanten van de haven concurrerend te maken.</p> |
| <p>Portbase is de stichting die het initiatief en de leiding heeft, gesteund door het havenbedrijf en grote ondernemers in de haven.</p> |
| <p>2000-2010: in enkele maanden tijd waren de stamgegevens van bedrijven die deelnamen online. Met die gegevens konden gemakkelijk formulieren worden ingevuld. De afgelopen jaren zijn er tientallen services toegevoegd aan het portfolio.</p> |
| <p>Het havenbedrijf heeft geïnvesteerd.</p> |
| <p>1.</p> |
| <p>De haven van Rotterdam heeft in de jaren 80-90 stevig geïnvesteerd in elektronische informatie-uitwisseling tussen de bedrijven in de haven. Dat project is toen mislukt en toen begin 2000 een nieuw initiatief ontstond, was er ook grote scepsis of dat wel zou lukken.</p> <p>Nu de berichtenstromen goed lopen wordt nagedacht over verbreding van dienstverlening: koppeling met bancaire processen, verzekeringen, e-factureren, enz..</p> |
| <p>Privacy blijkt een belangrijk aandachtspunt: de gegevens zijn en blijven van de ondernemer. De ondernemer geeft aan met wie hij gegevens wil delen en de ondernemer kan ook zien wie gegevens heeft ingekeken.</p> |

| |
|---|
| <p>GS-1 is sinds de jaren '80 actief op het gebied van EDI. Eerst vooral in de retail, tegenwoordig ook in de zorg. Het ontwikkelen van standaarden vergt diepgaande kennis van de branche waarin de standaard wordt toegepast. GS-1 participeert vaak ook actief in groepen die in een sector werkzaam zijn.</p> |
| <p>Digitaal bestellen In de Doe-Het-Zelf branche</p> |
| <p>In de Doe-Het-Zelf sector vond in de jaren '80 een enorme groei plaats. Met fax en telex kon de orderstroom van de winkels naar de leveranciers niet meer worden opgevangen. Er kwamen meer orders binnen dan in 24-uur konden worden afgehandeld.</p> |
| <p>Het aantal partijen was vrij overzichtelijk: 11 ketens en ongeveer 300 fabrikanten. Het ontwikkelen van de standaard vond plaats met een garantstelling van de overheid.</p> |
| <p>Het bijeenbrengen van de partijen was een belangrijke rol van Albert Heijn. In enkele jaren kwam de standaard en de technische infrastructuur tot stand.</p> |
| <p>Bedrijven betaalden zelf de kosten, maar de overheid stond borg met een garantstelling.</p> |
| <p>Ervaring in een sector blijkt van groot belang bij het digitaliseren van ketens: het eenduidig beschrijven van de processen, de semantiek, vergt vaak inhoudelijke kennis wat er in een sector speelt.</p> |
| <p>Onderhoud van standaarden: belangrijk aspect van standaardisatie is het correct toepassen van de standaard zodat de kwaliteit van de data goed is. Veel producten krijgen een verkeerd label, waardoor de eenduidigheid verloren gaat.</p> <p>Ontwikkelen van standaarden: standaarden is het beheersbaar maken van chaos; het compleet ordenen is meestal een brug te ver. Vaak betekent standaardisatie het over en weer bruikbaar maken van gegevens.</p> |

ZLTO: AGROPORAL EN PRECISIELANDBOUW

Dhr.R.J.T. Schutten (directeur Dienstverlening, ZLTO)

Dhr. Beetsma (HEC),

Ketendigitalisering is in de landbouw van groot belang om te komen te betere dienstverlening en meer innovatieve slagkracht. Overheid is in de landbouw onderdeel van het primaire proces: stelt de regels, houdt toezicht en is dat opzicht een last. Echter: door het toezicht van de overheid kunnen ondernemers produceren en exporteren. De gegevens die overheden verzamelen vormen een groot deel van de informatie die agrariërs weer nodig hebben voor hun bedrijfsvoering.

Belangrijk is samenwerking overheid/bedrijfsleven om toezicht zo te organiseren dat de ondernemer beter kan ondernemen en de overheid beter toezicht kan houden. Wanneer de overheid de informatievragen zo zou stellen, dat die informatie ook bruikbaar is voor bedrijfsvoering of voor ketendigitalisering, zou dat een enorme impuls aan ketendigitalisering kunnen geven.

Tweede element waar de overheid een rol zou kunnen spelen is het maken van afspraken over generieke onderdelen van ketendigitalisering: koppelvlakken voor het uitwisselen van berichten, eerkenning, of meer recent, een technisch platform ten behoeve van precisielandbouw. De gegevens van het kadaster worden gecombineerd met andere gegevens, met als doel precies op tijd bijvoorbeeld kassen te sluiten of planten water te geven.

De overheid heeft beschikking over gegevens waar de agrarische sector diensten mee kan ontwikkelen: inzage in vergunningen en certificeringen, gegevens van het kadaster, brongegevens van bedrijven. Bijvoorbeeld de gegevens die het bureau Regelingen bezit over bedrijven, zouden hergebruikt kunnen worden bij het invullen van formulieren.

AGROPORTAL: de gegevensstromen van banken, belastingdienst en veevoederfabrikanten worden gekoppeld. Gevolg is dat accountants hun controlewerk tegen minder kosten kunnen doen. Het bespaart de boer veel administratie inspanningen. Banken hebben te maken met grotere kwaliteit van gegevens.



BIJLAGE II: LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN

| | |
|----------------------|--------------------------------|
| Jan-Willem Janssen | Hoofdbedrijfschap Detailhandel |
| Martijn Hos | VNO-NCW RDW |
| Peter Koudstaal | Syntens |
| Paul Brackel | ECP-EPN |
| Michiel de Jonge | Syntens |
| Monique Fledderman | Syntens |
| Albert Beetsma | HEC |
| Erik Rickelman | EMPULS |
| Jantine de Weerd | TNO |
| Erwin Folmer | TNO/NOiV |
| Paul Oude Luttighuis | Novay |
| Hein Gorter de Vries | GS-1 |
| Arjen van den Dool | Koninklijke Horeca Nederland |



Het belang van ketendigitalisering in het MKB – okt. 2010

Eus Peters Koninklijke Horeca Nederland

Dhr. R. J.T. Schutten ZLTO

Dhr. van der Wolf Portbase

BIBLIOGRAFIE

Commissie regeldruk bedrijven. (2009, mei 25). Advies 25 mei 2009 aan staatssecretaris Heemskerk. (<http://www.open-standaarden.nl/fileadmin/OVOS/FS21-09-06%20bijlage%20-%20Advies%20ICT%20Commissie%20Wientjes.pdf>).

Dialogic. (2007). *e-Factureren en standaarden voor e-invoicing in Nederland, Standardisatie, Eindrapport in opdracht van het Forum*. Opgehaald van <http://www.dialogic.nl/documents/2007.115-0820.pdf>

Dialogic. (2008). *Knelpunten bij digitale samenwerking. Focus voor het programma NDiV*. Opgehaald van <http://www.dialogic.nl/documents/2007.114-0814.pdf>

European Commission. (2010, 5 17). "Europe's Digital Competitiveness Report". (http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/documents/edcr.pdf).

European Commission. (2010, 3 3). Europa 2020. Een strategie voor slimme, duurzame en inclusieve groei.

European Commission. (2010). ICT and e-Business for an innovative and sustainable economy. (http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf).

European Commission, DG INFSO & Media. (2009, oktober). The socio-economic impact of interoperable electronic health record (EHR) and ePrescribing systems in Europe and beyond. (http://ec.europa.eu/information_society/activities/health/docs/studies/ehr_impact-study-present.pdf).

Innovatieplatform. (2010, april 19). *Nederland 2020: terug in de top 5. De economische agenda: Innovatief, Internationaal, Involverend*, <http://www.innovatieplatform.nl/pers/persberichten2010/Nederland2020.pdf>.

Innovatieplatform. (2010, april 19). Diensteninnovatie in Nederland. (http://www.innovatieplatform.nl/pers/persberichten2010/0097%20INP_bijlage_diensten%5B1%5D.pdf).

Integrate. (2010, mei 25). Een keuze-instrument voor adoptiemiddelen. (<http://www.open-standaarden.nl/documenten/instrumenten-voor-adoptie-en-implementatie/keuze-adoptiestrategieen/>).

Novay. (2009, januari). Diensteninnovatie in de creatieve en financiële sector. (https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Document-95215/Diensteninnovatie%20creatief_financieel_%20versie%20januari.pdf).

R.Arendsen. (2008). *Geen bericht, goed bericht. Een onderzoek naar de effecten van elektronisch berichtenverkeer met de overheid op de administratieve lasten van bedrijven*. (http://www.utwente.nl/ibr/cfes/docs/Proefschriften/2008-Geen_bericht_goed_bericht.pdf ed.). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Syntens. (2009). *Slim digitaal samenwerken*. (J. Oostveen-Visser, Red.) Opgehaald van <http://www.syntens.nl/ndiv-nieuw/Documents/Slim%20digitaal%20samenwerken%20versterk%20je%20positie%20als%20ondernemer.pdf>.

Taskforce Ketenherinrichting. (2007). *De groei ontketend: overheid en ondernemers on line*. Opgeroepen op april 2010, van http://www.sggv.nl/resources/1/De_groei_ontketend_def.pdf.

Veen, M. v. (2004). Explaining E-Business Adoption; Innovation and Entrepreneurship explained in Dutch SME's. (http://doc.utwente.nl/50751/1/thesis_van_der_Veen.pdf). Enschede.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2002). *De Toekomst van de Nationale Rechtsstaat*. Opgeroepen op maart 5, 2010, van <http://www.wrr.nl/content.jsp?objectid=2464>