



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Batenmonitor DigiInkoop 2015

Colofon

Titel	Batenmonitor DigiInkoop 2015
Uitgebracht aan	DG OBR
Datum	31 augustus 2015
Kenmerk	ADR/1129/2015

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Samenvatting	4
1.1	Batenmonitor als instrument	4
1.2	Herijking verwachte besparingen.	4
1.2.1	In 2014 en 2015 tot en met 2018	4
1.2.2	Life cycle benefits 2011-2018 en analyse	5
1.3	Baten monitoring organisatieverandering	5
1.4	Reactie opdrachtgever	5
2	Inleiding	6
2.1	Context	6
2.2	Aanleiding opdracht	6
2.3	Leeswijzer rapport	7
3	Doel en aanpak opdracht	8
3.1	Doelstelling en onderzoeksvraag	8
3.2	Aanpak	8
3.3	Verspreidingskring rapportage	8
4	Bevindingen	9
4.1	Geschiktheid huidige batenmonitor	9
4.1.1	Inleiding	9
4.1.2	Sturing en monitoring	9
4.1.3	Feiten en aannames	10
4.2	Benadering van reeds gerealiseerde baten tot en met 2014	11
4.3	Benadering van nog te realiseren baten vanaf 2015 tot en met 2018	12
4.4	Analyse	12
5	Ondertekening	13

BIJLAGE : Batenmonitor DigiInkoop 2015

1 Samenvatting

BATENMONITOR DIGI INKOOP: Indicatieve beschouwingen

Dit onderzoek is uitgevoerd conform de Internationale Standaarden voor de beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit houdt onder meer in dat geen accountantscontrole heeft plaatsgevonden met betrekking tot de door de opdrachtgever en departementen aangeleverde gegevens. Wij geven dan ook geen zekerheid omtrent de volledigheid en juistheid van de batenmonitor en de daarin opgenomen cijfers. Ons onderzoek heeft de navolgende bevindingen opgeleverd.

1.1 Batenmonitor als instrument

In het kader van de heroverwegingen bedrijfsvoering Rijk is besloten tot versnelde invoering van EBF: Elektronisch Bestellen en factureren. DigiInkoop is het systeem waarmee de verwachte besparingen gerealiseerd kunnen worden. De batenmonitor DigiInkoop is ontwikkeld door de gedelegeerde opdrachtgevers, tevens programmamanager en implementatie manager DigiInkoop. Dit instrument is opgezet om inzicht te bieden in besparingen door de Rijksbrede digitalisering van de voorheen handmatig uitgevoerde processen in de inkoopketen (van getekend contract tot betaalbaar gestelde factuur).

Deze batenmonitor kan niet worden gebruikt om de gerealiseerde besparingen door DigiInkoop te monitoren. De belangrijkste reden hiervoor is dat de werkelijke besparingen niet worden gemeten. Dit is vooraf ook niet afgesproken. Daarnaast is het moeilijk om de werkelijke besparingen te kwantificeren als er geen nulmeting van de oorspronkelijke kosten voor de uitvoering van het proces is uitgevoerd.

De huidige monitor biedt echter wel een aannemelijk inzicht in de te verwachte besparingen gedurende een zekere periode, ook wel life cycle genoemd: 2011 tot en met 2018. De in de monitor gehanteerde aannames en uitgangspunten omtrent het besparingspotentieel zijn in eerder onderzoek door de ADR als "aannemelijk" beschouwd en worden in literatuur en relevante onderzoeken op onderdelen onderschreven. Hierbij de volgende kanttekeningen:

- de omvang van de verwachte besparingen hangt nauw samen met het tempo waarmee en de mate waarin DigiInkoop conform de planning wordt geïmplementeerd. Dit verloop – deels feitelijk deels ingeschat – wordt periodiek door de gedelegeerde opdrachtgevers gerapporteerd aan ICIA op basis van informatie van departementen. Vertragingen leveren minder besparingen op.
- ten aanzien van de in de bijlage opgenomen investeringskosten – welke zeker niet volledig in aanmerking zijn genomen – heeft de ADR in het kader van dit onderzoek geen specifiek onderzoek gedaan naar de aansluiting tussen de in de batenmonitor opgenomen investeringskosten tot en met 2014 en de financiële administratie van het departement, noch zijn de begrote kosten na 2014 onderzocht.

1.2 Herijking verwachte besparingen.

1.2.1 *In 2014 en 2015 tot en met 2018*

Op basis van geactualiseerde informatie over aannames en uitgangspunten welke in belangrijke mate is ontvangen van de opdrachtgevers is door de ADR de totale besparing in het kader van de digitalisering van de inkoopketen rijksbreed voor

2014 op ruim € 16 miljoen benaderd. Dit is ruim € 10 miljoen lager dan in eerdere rapportages werd vermeld. De nog te verwachte besparingen 2015 tot en met 2018 bedragen bij benadering in totaal ruim € 204 miljoen. Dit is ruim € 25 miljoen lager dan eerder gerapporteerd. Zie hiervoor tevens de bijlage bij dit rapport.

1.2.2 *Life cycle benefits 2011-2018 en analyse*

De herijking 2015 komt aldus uit op een benaderde besparing van ruim € 211 miljoen vanaf 2011 tot en met 2018. Dit is ondanks de toename van het aantal deelnemers ruim € 43 miljoen minder dan voorheen werd aangenomen. Hiervoor zijn diverse verklaringen, maar dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door bijstellingen die leiden tot een lager besparingspotentieel. Deze bijstellingen op basis van actuele informatie en voortschrijdend inzicht betreffen het ritme van en de omvang en wijze waarop de digitalisering wordt geïmplementeerd, naast de hogere investeringskosten, die worden verwacht.

1.3 **Baten monitoring organisatieverandering**

Implementatie van een organisatieverandering leidt niet vanzelf tot de gewenste baten (besparingen). Het hangt vooral af van het gedrag van mensen om de te verwachte baten te kunnen realiseren. Zo ook bij DigiInkoop. Om besparingen door een verandering zoals DigiInkoop te realiseren en ook te monitoren blijkt uit literatuuronderzoek dat een vorm van Batenmanagement als effectief hulpmiddel wordt geadviseerd. Onder batenmanagement wordt verstaan management-activiteiten waarmee je zorgt dat een investering optimaal positieve – financiële of niet-financiële - effecten oplevert.

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat slechts enkele elementen van batenmanagement zijn gehanteerd, namelijk de inzet van de batenmonitor en de periodieke rapportages over de voortgang in en wijze van de implementatie van DigiInkoop in het kader van EBF. Mede hierdoor zijn naar verwachting kansen gemist om de beoogde besparingen ook daadwerkelijk te realiseren en te alloceren.

Om misverstanden over het karakter van de informatie uit de batenmonitor te voorkomen adviseren wij om de Batenmonitor een subtitel mee te geven.
Bijvoorbeeld: indicatieve beschouwingen over besparingen elektronisch bestellen en factureren.

Hiermee wordt de lezer van deze monitor direct gewezen op het feit dat hier sprake is van weliswaar gefundeerde maar toch veronderstelde uitrolvarianten en -ritmes, van geschatte kostenontwikkelingen en besparingsbedragen per transactie.

1.4 **Reactie opdrachtgever**

Het programma management DigiInkoop is verheugd met de voor een tweede keer op rij positieve uitkomst van de batenmonitor DigiInkoop/E-factureren. Waaruit blijkt dat het rijk een verstandige keuze heeft gemaakt om te investeren in de digitalisering van deze processen,

Over de beschouwingperiode 2011-2018 zijn de kwantitatieve baten teruggelopen waarvoor het onderzoek valide redenen aandraagt. Zou echter de beschouwingsperiode 2015-2022 worden genomen dan overstijgen de baten de eerder genoemde baten.

Hierbij past wel de opmerking dat vertraging in de implementatie en de toepassing van DigiInkoop deze baten [gedeeltelijk] teniet kunnen doen. De positieve uitkomst van de batenmonitor is een stimulans voor departementen om vol in te zetten op DigiInkoop en E-factureren.

2 Inleiding

2.1 Context

Het Europese Parlement heeft 14 maart 2014 besloten dat uiterlijk eind 2018 alle overheden in Europa elektronisch facturen moeten ontvangen en deze ook elektronisch moeten kunnen verwerken. In Nederland is DigiInkoop als gemeenschappelijk inkoopstelsel ontwikkeld. Doelstelling was het in 2016 zowel 100 % eFactureren als eBestellen via DigiInkoop en DigiPoort (EBF).

Het stelsel DigiInkoop wordt vanaf 2012 gefaseerd ingevoerd bij alle ministeries en agentschappen. Zij moeten de implementatie van een aantal systemen realiseren, die ervoor zorgen dat de Rijksoverheid doelmatiger, professioneler, efficiënter en rechtmatiger gaat inkopen. DigiInkoop richt zich op de ondersteuning van het inkoopproces van getekend contract tot aan betaalbaar gestelde factuur. Het langs elektronische weg uitvoeren van het bestel- en facturatie proces leidt tot het terugdringen van de administratieve lasten, het versneld betalen van de facturen en het beschikbaar hebben van (inkoop)managementinformatie. Dit project is gestart om zo de concurrentiepositie van Nederland te versterken en geld te besparen voor overheid en bedrijfsleven¹.

Onder andere vooruitlopend op deze ontwikkeling heeft het kabinet al in de loop van 2009 als onderdeel van het toenmalige "crisispakket" vanwege de recessie een taakstelling op de bedrijfsvoering van het Rijk voorzien. De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) heeft het voorstel over de invulling en verdeling van die taakstelling aangenomen. Onderdeel van die taakstelling zijn besparingen die gerealiseerd zouden moeten worden door de invoering van elektronisch factureren. Vanaf 2010 zou dit oplopen tot € 5,5 miljoen, vanaf 2015 structureel € 5,5 miljoen per jaar.

2.2 Aanleiding opdracht

Op 30 november 2011 is door de opdrachtgevers in de stuurgroep DigiInkoop bepaald dat de batenmonitoring, rapportage en sturing op de realisatie, via de reguliere CPO-/ CDI²-/ ICIA³ lijnen dienen te verlopen.

Zowel in 2009 als in 2011 is geconstateerd dat er vanaf 2013 een besparingspotentieel van afgerond 32 miljoen jaarlijks verwacht mag worden.

Op dit moment is de realisatie van eFactureren als eBestellen een eind op streek. De opdrachtgevers stellen dat nu een tussenbalans kan worden opgemaakt of de voorspelde besparingen zich in de goede richting ontwikkelen. De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt om de ICIA te informeren over bevindingen betreffende de geschiktheid van de monitoringsmethode en over de gerealiseerde en nog te realiseren besparingen.

In het kader hiervan heeft DGOBR bij de ADR het verzoek neergelegd tot het uitvoeren van een onderzoek gericht op de monitoringsmethode en vervolgens om op basis van de monitoringsmethode de gerealiseerde en nog te realiseren baten te benaderen.

¹ Rijks ICT Dashboard / BR aan Minister Blok 31 december 2014

² CDI Coördinerend Directeur Inkoop

³ ICIA Interdepartementale Commissie Inkoop en Aanbesteden

2.3 Leeswijzer rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd:

Na de samenvatting en inleiding wordt in hoofdstuk drie het doel en de aanpak van de opdracht weergegeven. In hoofdstuk vier zijn de bevindingen van het onderzoek geformuleerd.

Als bijlage is de (herijkte) batenmonitor DigiInkoop 2015 opgenomen..

3 Doel en aanpak opdracht

3.1 Doelstelling en onderzoeksvraag

Doelstelling is het doen van een onderzoek gericht op de geschiktheid van de huidige monitoringsmethode DigiInkoop en vervolgens om de gerealiseerde en nog te realiseren besparingen (baten) te benaderen.

De onderzoeksvraag is driedelig:

- I. Is de huidige monitoringsmethodiek geschikt om de baten van DigiInkoop te meten?
- II. Kunnen op basis van de als geschikt bevonden methodiek dan wel een andere methodiek de baten over 2014 worden benaderd en zo ja, hoeveel bedragen dan die baten?
- III. Kunnen vervolgens de nog te verwachte baten voor de periode tot en met 2018 worden benaderd en zo ja, hoeveel bedragen dan die baten?

3.2 Aanpak

In een met de opdrachtgever afgestemd plan van aanpak is de werkwijze op hoofdlijnen als volgt beschreven:

We maken bij ons onderzoek onderscheid in twee periode 's: 2011 tot en met 2014 en 2015 tot en met 2018.


Voor periode I gaan we na welke aantallen (organisatieonderdelen en facturen) en bedragen (kosten en baten) destijds gebaseerd waren op de werkelijkheid en wat schattingen waren. De schattingen van destijds gaan we aan de hand van de kennis van nu over de werkelijkheid zoveel als mogelijk aanpassen.

Vervolgens brengen we de methodiek in kaart waarmee de aantallen en bedragen in periode II destijds zijn geschat. Met de nieuwe informatie over periode I en gebruik makend van mogelijk nieuwe inzichten over het implementatieverloop, de kostenontwikkeling en best practices over besparingen bij het digitaliseren van het inkoopproces gaan we de verwachtingen van destijds aanpassen.

Voorts zijn een aantal afspraken en randvoorwaarden opgesomd.

3.3 Verspreidingskring rapportage

Deze rapportage met bijlage is bestemd voor:

- de opdrachtgever DG OBR,  10, 2, 2
- voor de (gedelegeerd) opdrachtgevers met wie de werkzaamheden zijn overeengekomen.

Aangezien anderen die niet op de hoogte zijn van het doel van de werkzaamheden de resultaten onjuist zouden kunnen interpreteren vragen wij u de rapportage niet aan anderen te verstrekken zonder voorafgaande afstemming met de ADR.

4 Bevindingen

4.1 Geschiktheid huidige batenmonitor

4.1.1 Inleiding

Om besparingen door een verandering zoals DigiInkoop te realiseren en ook te monitoren wordt in de literatuur een vorm van Batenmanagement als doeltreffend hulpmiddel geadviseerd. Onder batenmanagement wordt verstaan management-activiteiten waarmee je zorgt dat een investering optimaal positieve – financiële of niet-financiële - effecten oplevert. Batenmanagement legt een effectieve verbinding tussen focus en eigenaarschap. Met focus wordt bedoeld een gedeeld beeld van betrokkenen van het te bereiken doel. Met eigenaarschap wordt bedoeld de motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel bij ieder betrokkene om daar een specifieke bijdrage aan te leveren⁴.

Het hangt vooral af van het gedrag van mensen om de te verwachte baten te kunnen realiseren. Zo ook bij DigiInkoop. Het zijn met name de managers die in staat moeten zijn bijvoorbeeld met minder medewerkers dezelfde (inkoop- en bestel) diensten te leveren als vòòr de invoering van DigiInkoop. De implementatie van DigiInkoop is pas succesvol wanneer de resultaten – in dit geval de efficiencyverbeteringen bij de processen bestellen en afhandelen van facturen duurzaam voortleven als onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. De “bateneigenaar” is aldus primair de (decentrale) manager die eindverantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar het batenmanagement betrekking op heeft. Deze verantwoordelijkheid hoeft overigens geen formele accountability te zijn, maar dient als motivatie voor alle betrokkenen om te presteren en om die zichtbare bijdrage te leveren.

Eind november 2011 zijn in de stuurgroep DigiInkoop afspraken gemaakt over de wijze van monitoring, rapportage en sturing op de met DigiInkoop te realiseren baten. De door de gedelegeerde opdrachtgevers hiervoor ontwikkelde batenmonitor ging uit van het in 2016 voor 100 % zowel eFactureren als eBestellen via DigiInkoop en DigiPoort met een directe koppeling aan het financieel systeem van inmiddels 58 organisatieonderdelen. De monitor zou inzichten moeten bieden in een deel van de te verwachte financiële besparingen

Verondersteld is tevens dat niet in alle gevallen aan iedere elektronische factuur ook een elektronische bestelling ten grondslag zal liggen. In die gevallen waarbij het bedrijfsonderdeel zelf al bepaalde delen van hun (inkoop)workflow hebben gedigitaliseerd zullen de besparingen dan ook lager uitvallen. Hiermee is in de monitor rekening gehouden door met verschillende besparingsbedragen per soort transactie te rekenen.

Voorts dient er rekening mee te worden gehouden dat de systematiek van de monitor is gebaseerd op feiten en vooral op aannames en uitgangspunten.

4.1.2 Sturing en monitoring

Tijdens dit onderzoek kon niet worden vastgesteld dat actief werd gestuurd op het realiseren van de besparingen. In de rapportage van maart 2013 aan de voorzitter en leden van de ICIA is gesteld dat de directeuren FEZ

⁴ Batenmanagement draait om mensen / Michiel van der Molen.

verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de kwantitatieve baten. Vervolgens is hen gevraagd om aan het IOFEZ het voorstel voor te leggen dat de directeuren FEZ actief toezien en sturen op de batenrealisatie en daarover periodiek te laten rapporteren. Dit voorstel is door het IOFEZ niet overgenomen. Tijdens ons onderzoek is niet gebleken dat over verantwoordelijkheden en over het rapporteren van de concrete besparingen afspraken zijn gemaakt. Op de agenda van het ICIA overleg van september 2015 staat naar verwachting als bespreekpunt de toewijzing van verantwoordelijkheden voor implementatie en toepassing van DigiInkoop/EBF en voor de te realiseren doelstellingen inclusief de baten.

Tijdens dit onderzoek zijn slechts enkele elementen van batenmanagement ingezet, namelijk de inzet van de batenmonitor en periodieke rapportages en overleg over de voortgang in en wijze van de implementatie van DigiInkoop/EBF. Omdat daarnaast bij de start van het traject geen nulmeting van de kosten heeft plaatsgevonden, kan met de monitor niet met voldoende zekerheid worden vastgesteld wat de werkelijke besparingen door de invoering van DigiInkoop/EBF zijn.

De huidige monitor biedt wel aannemelijk inzicht in de te verwachte besparingen gedurende een zekere periode, ook wel life cycle genoemd: 2011 tot en met 2018.

Voor een verder toelichting op de methodiek verwijzen wij naar de herijdingsnota batenmonitoring van 12 december 2011.

4.1.3 *Feiten en aannames*

- De feiten

Aantal deelnemers	Het aantal deelnemers is van 52 opgelopen tot 58
Aantal e/Facturen en eBestellingen	De verwerkte feiten betreffen de ontwikkeling van de aantallen eFacturen en de daaraan gekoppelde werkelijke eBestellingen tot en met 2014. Deze zijn aangeleverd door Logius. Vanaf 2015 is dat verloop van beide stromen ingeschat.
Aantal koppelingen	Het verloop van het aantal organisaties dat hun financiële administratie direct hebben gekoppeld aan de digitale verwerking van de Inkooptransacties, hetgeen naar verwachting meer besparing oplevert, is over 2013 feitelijk geïnventariseerd en vastgesteld op 37. De koppelingen vanaf 2014 zijn vervolgens gelijkmatig oplopend verspreid tot 2018, totaal 56.

- De aannames en uitgangspunten

Het implementatieverloop

De omvang van de verwachte besparingen hangt nauw samen met het tempo waarmee en de mate waarin DigiInkoop in volle omvang wordt geïmplementeerd.

Dit verloop wordt periodiek door de gedelegeerde opdrachtgevers - tevens programma manager en implementatie manager DigiInkoop - gerapporteerd aan de ICIA. Deels gebaseerd op feiten (t/m 2014) en deels gebaseerd op prognoses van de departementen (vanaf 2015).

Het besparingspotentieel per transactie

De aannames en uitgangspunten omtrent het besparingspotentieel per inkooptransactie zijn niet bepaald op grond van een nulmeting omtrent de kosten van de voorheen handmatig uitgevoerde processen. De aannames zijn gedaan op grond van literatuuronderzoek, brainstorming, ervaringen en rapporten van diverse adviesbureaus, zoals Gartner, Forrester, Aberdeengroup, PWC. Hierbij is sprake van een grote variatie in minimum- en maximumbesparingen. De opstellers van de batenmonitor hebben hierbij een middenpositie ingenomen..

De gehanteerde aannames en uitgangspunten die aan de opzet van de batenmonitor ten grondslag liggen met betrekking tot het besparingspotentieel zijn in 2014 door de ADR nader beschouwd op aannemelijkheid. Zij stelden dat de uitkomsten die toen bleken uit de batenmonitor vooraleerst gezien zouden moeten worden als "indicatieve" beschouwingen. Zij stelden echter tevens dat er geen redenen waren om te veronderstellen dat het gehanteerde besparingspotentieel van respectievelijk € 15 en € 25 niet het geval zou zijn. Dit onderzoek sluit zich hierbij aan.

De investeringskosten

De investeringskosten DigiInkoop en de rijksbrede inzet voor eFactureren zijn begroot tot en met 2018.

Ten aanzien van de in de bijlage opgenomen investeringskosten – welke zeker niet volledig in aanmerking zijn genomen – heeft de ADR in het kader van dit onderzoek geen specifiek onderzoek gedaan naar de aansluiting tussen de in de batenmonitor opgenomen investeringskosten tot en met 2014 en de financiële administratie van het departement, noch zijn de begrote kosten na 2014 onderzocht.

Deze investeringskosten omvatten slechts een deel van de totale kosten. Er is bijvoorbeeld geen rekening gehouden met kosten die organisaties individueel maken om DigiInkoop/EBF operationeel te maken. Ook is geen rekening gehouden met de overige lasten met betrekking tot digitalisering van inkopen. Uit literatuuronderzoek blijkt bijvoorbeeld dat ICT-investeringen gepaard gaan met hoge kosten voor ontslagregelingen voor redundant personeel.

4.2 Benadering van reeds gerealiseerde baten tot en met 2014

De bij de monitor gehanteerde en al eerder geschetste methodiek is bij dit onderzoek door de ADR overgenomen. Op grond van nadere informatie over facturenstromen, bestelniveau en implementatieverloop tot en met 2014 is een nieuwe inschatting gemaakt van de mogelijk gerealiseerde besparingen (zie ook bijlage):

X € 1 miljoen	2010	2011	2012	2013	2014	Totaal
Benadering Besparing totaal		-9,2	-7,1	7,5	16,0	7,2
Taakstelling	-0,7	-1,4	-2,8	-4,1	-5,5	-14,5
Saldo benadering	-0,7	-10,6	-9,9	3,4	10,5	-7,3

4.3 Benadering van nog te realiseren baten vanaf 2015 tot en met 2018

Op grond van nadere informatie over facturenstromen, bestelniveau en implementatieverloop tot en met 2014 is een nieuwe inschatting gemaakt van de mogelijk nog te realiseren besparingen (zie bijlage).

X € 1 miljoen	2015	2016	2017	2018	Totaal	Totaal 2011-2018
Benadering Besparing totaal	36,6	52,7	54,9	60,0	204,2	211,4
Taakstelling	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-22,0	-36,6
Saldo benadering	31,1	47,2	49,4	54,5	182,2	174,8

4.4 Analyse

Inmiddels maken 58 bedrijfsonderdelen in plaats van 52 onderdeel uit van het implementatieproces. In voorgaande rapportages is door de opdrachtgevers een totaal tot en met 2018 van ruim € 254 miljoen aan verwachte besparingen gemeld. De herijking 2015 komt uit op ruim € 211 miljoen tot en met 2018 en bedraagt dus ondanks de toename van het aantal deelnemers ruim € 43 miljoen minder.

Voor de afname van ruim € 43 miljoen zijn diverse verklaringen, maar in belangrijke mate wordt dit veroorzaakt doordat de oorspronkelijke implementatieplanning tot en met 2014 niet is gehaald. Dit is te wijten aan het herhaaldelijk verlaten van de departementale implementatieplannen door de departementen. Ook is de volumegroei van elektronische bestelorders en factureren achtergebleven bij de verwachting. Hierdoor is de volgende situatie ontstaan:

- een vertraagd verloop van de mate waarin organisaties hun financiële administratie koppelen aan de digitale verwerking van de inkooptransacties. Minder besparing hierdoor € 4 miljoen;
- een aantal deelnemers past nog hun eigen (digitale) inkoopstelsel en eigen communicatievoorziening toe, waardoor minder besparingen worden gerealiseerd dan voorheen was aangenomen. Minder besparing hierdoor € 34 miljoen;
- hoger verwachte investeringskosten als gevolg van wensen van departementen van € 5 miljoen.

Op verzoek van de opdrachtgevers hebben wij ook vooruitgekeken. Als de herijking 2015 consequent wordt doorgetrokken naar 2022 kunnen de jaarlijkse besparingen vanaf 2019 per jaar worden benaderd op € 65 miljoen, totaal € 260 miljoen. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met de eerder doorgevoerd jaarlijkse taakstelling van € 5,5 miljoen, tot en met 2022 is dat € 22 miljoen. Vervolgens moeten de verwachte investeringskosten hierop nog in mindering worden gebracht.

Evident is dat verder afwijken van het vanaf 2015 geplande implementatietraject direct van invloed is op de hoogte van de besparingen.

5 Ondertekening

Den Haag, 31 augustus 2015

10,2 e



Auditmanager

10,2 e



Auditmedewerker

Auditedienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00

