

'SUCCES IS ONVERMIJDELIJK'

Lijfspreuk project SURC, R. P. Jansen.

Eindrapportage Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC)

Samenwerken Kwaliteitsverbeteringen
Besparingen *Aanbesteden* **Rijksbreed**
Overheidscommunicatie Communicatieonderzoek
Stuurgroep SURC Publieksvoorlichting **Centrale**
distributie **Bedrijvenloket** *Arbeidsmarktcommunicatie*
CAMPAGNEMANAGEMENT
Media inkoop Inkoop audiovisuele (AV)
producties **Internet stijlgids**
Rijksbrede hosting mantel **Team SURC**

December 2006

Colofon

Eindrapportage Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie

Opgesteld door:

Sylvia Kuilboer
Projectleider SURC
s.kuilboer@minaz.nl
06 - 52506693

Hanna van den Bosch
Rijkstraine
h.vandenbosch@minaz.nl
06 - 19214255

VOORWOORD

Eind 2006 met de formatie van een nieuw kabinet, waarbij nieuwe taakstellingen in de lucht hangen is het project Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) definitief ten einde.

Zoals u kunt lezen in dit rapport zijn vele doelstellingen behaald. Met elkaar hebben we ongekende resultaten geboekt. Eén rijksbreed loket voor publieksvoorlichting bij de Postbus51 Informatiedienst, een nieuw bedrijvenloket voor de ondernemer, Rijksbrede Arbeidsmarktcommunicatie waarbij imago en werving zijn samengevoegd, inrichting van een unit Campagnemanagement bij de RVD/DPC waar alle massamediale campagnes van de Rijksoverheid voortaan worden uitgevoerd en begeleid, invoering van de Stijlgids op alle ministeriele sites, talrijke aanbestedingen die inkoopvoordelen hebben opgeleverd om nog maar te zwijgen over de kwaliteitsverbeteringen die op vele onderdelen zijn behaald.

Als voorzitter van de stuurgroep SURC ben ik trots op wat we met elkaar hebben bereikt. Het ging niet altijd van een leien dakje. Veranderen is soms moeilijk en Samenwerken betekent geven en nemen. Samen zijn we erin geslaagd de vooraf opgelegde taakstelling van een structurele jaarlijkse besparing van € 5 mln. ruimschoots te halen, waarbij de kwaliteit niet uit het oog verloren is en vaak verbeterd.

Het doet me goed dat het gedachtegoed van SURC is overgenomen en op vele plekken binnen de Rijksoverheid is geborgd. Mijn speciale dank gaat uit naar de leden van de projectgroep SURC door de jaren heen en mijn hartelijke dank gaat uit naar al die medewerkers bij de betrokken ministeries die een bijdrage hebben geleverd.

Voorzitter van de stuurgroep SURC
P.J. Welling
pSG ministerie VROM

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Voorwoord	
Inleiding	7
1. Samenvattend 'Smiley-overzicht'	9
2. Besparingen	17
3. Financiën	21
4. Overzicht participatie per deelproject	25
5. Samenvatting per deelproject	27
a. Publieksvoorlichting	29
b. Centrale Distributie	31
c. Internet	33
d. Ondernemers	43
e. Arbeidsmarktcommunicatie	45
f. Campagnemanagement	47
6. Overzicht organisatie(-s) waar de deelprojecten zijn belegd	53
7. Overzicht succesfactoren en valkuilen	55
8. Na SURC	59

Bijlagen:

- Lessons learned SURC / Auditdienst EZ
- Auditrapporten besparingen / Auditdienst EZ

INLEIDING

In 2004 startte het interdepartementale project Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) om samen met de ministeries gedeelde diensten op te zetten op het gebied van communicatie.

SURC komt voort uit twee projecten:

- het project 'doelmatige voorlichting publiek en bedrijven' onderdeel van het 12 puntenplan van het SG-beraad.
- het project 'PR en Voorlichting' onderdeel van het Programma Inkoop Taakstelling (PIT) van het pSG-beraad.

Doel was: 'Het bewerkstelligen van structurele kostenbesparingen en kwaliteitsverbeteringen'.

En dat is gelukt!

Het project SURC is zoals afgesproken eindig en zou tot uiterlijk eind 2006 bestaan. Met de komst van een nieuw kabinet is dit het moment om SURC definitief af te sluiten.

Voor u ligt de eindrapportage over het project SURC. Een project waarvan vele geboekte resultaten binnen de Rijksoverheid voortleven en op verschillende plekken zijn geborgd. Veel van de SURC deelprojecten hebben een plek gekregen in het '**Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007**'.

De Voorlichtingsraad (VoRa) geeft in dit jaarprogramma aan welke gemeenschappelijke activiteiten ze gezamenlijk willen ontplooiën om de overheidscommunicatie te verbeteren en te versterken. Er zijn 24 projecten benoemd met een totaalbudget van € 14,6 miljoen. De VoRa heeft de afdeling Communicatie Beleid (CB) van de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) als gedelegeerd opdrachtgever aangewezen om het jaarprogramma adequaat en efficiënt uit te voeren. Voor de SURC onderdelen in het jaarprogramma is veelal de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van de RVD aangewezen als opdrachtnemer.

Kanttekening

Zoals aangegeven in het voorwoord is: 'Veranderen soms moeilijk en betekent Samenwerking geven en nemen'. Dit heeft een ieder ervaren die bij het SURC project betrokken is geweest. Ook is bij sommige deelprojecten gebleken dat door voortschrijdend inzicht eerder gestelde doelen moesten worden bijgesteld of worden losgelaten. Detailinformatie vindt u in hoofdstuk 5 'Samenvatting per deelproject'. Ook komt het voor dat een individueel ministerie niet altijd dezelfde voordelen ervaart die voor de gezamenlijkheid wel opgaan. En is gebleken dat soms eerst geïnvesteerd moest worden, alvorens de 'baten' te kunnen ervaren. In het 'Samenvattend smiley-overzicht' is in rood aangegeven welke SURC deelprojecten niet binnen de projecttijd kunnen worden afgerond, allen om verschillende redenen. Echter is de voortgang van deze onderdelen ook binnen de Rijksoverheid geborgd.

Het gedachtegoed van SURC leeft voort in 2007.

In het prestatieplan van de afdeling CB/RVD is aangegeven dat één van de ambities van de afdeling is: '**het met kracht voortzetten van de SURC-doelstellingen**'.

De afdeling vindt het belangrijk om:

- het gedachtegoed levend te houden;
- de kennis en ervaringen die binnen dit project zijn opgedaan te bundelen;

- de aanjaagfunctie te vervullen om mogelijk nieuwe vormen van samenwerking te identificeren;
- te faciliteren waar ministeries naast elkaar oplossingen zoeken voor dezelfde problemen.

Binnen de afdeling CB is Daniëlle van Vuuren de contactpersoon die het algemene gedachtegoed van SURC levend gaat houden. Naast een paar specifieke onderwerpen zullen en kunnen nieuwe samenwerkingsinitiatieven via Danielle de komende jaren tot stand komen.

In het prestatieplan van de afdeling DPC/RVD wordt veel aandacht besteed aan het in shared service gaan uitvoeren van communicatiediensten. DPC heeft voor het project SURC vele opdrachten voor deelprojecten succesvol uitgevoerd. Omdat DPC al van oudsher een scala aan collectieve communicatiediensten uitvoert, is het merendeel van de SURC onderdelen bij DPC belegd.

Vanuit het pSG-beraad is een kernteam communicatie benoemd. Dit kernteam bespreekt ieder kwartaal de ontwikkelingen die er rijksbreed op communicatiegebied spelen. Dit is belangrijk voor het draagvlak binnen de ministeries en waar nodig kunnen de pSG's worden ingeschakeld om samenwerkingsinitiatieven een steun in de rug te geven.

SURC is blij met de rol die de pSG's, de VoRa en in het verlengde daarvan CB en DPC voor zichzelf zien weggelegd. SURC blijft geloven dat verdergaande samenwerking tot nog betere resultaten kan leiden. SURC gelooft ook dat er nog vele kansen zijn voor de toekomst. SURC ziet met een glimlach dat, ondanks de soms moeizame weg, de betrokken medewerkers van de ministeries het ook leuk vinden om samen te werken en een beetje autonomie 'weg te geven' ten behoeve van de gezamenlijkheid.

In deze eindrapportage komen de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Samenvattend 'smiley-overzicht'
2. Besparingen
3. Financiën
4. Overzicht participatie per deelproject
5. Samenvatting per deelproject
6. Overzicht organisaties waar de deelprojecten zijn belegd
7. Overzicht succesfactoren en valkuilen
8. Na SURC

Bijlagen:

- Lessons learned SURC / Auditdienst EZ
- Auditrapporten besparingen / Auditdienst EZ

1. SAMENVATTEND 'SMILEY-OVERZICHT'

☺ Succesvol afgerond	☹ Loopt nog / gestopt
----------------------	-----------------------

Onderwerp	Status	Resultaat kwalitatief	Resultaat kwantitatief (besparing)	Belegd bij..
Deelprojecten				
1 Publieksvoorlichting				
	☺	<p>Sinds eind 2006 is de Postbus 51 informatiedienst het centrale loket van de rijksoverheid voor de burger.</p> <p>Dit leidt tot uniforme beantwoording van publieksvragen en een betere herkenbaarheid en bereikbaarheid van de rijksoverheid voor de burger.</p>	<p>Worden op langere termijn gerealiseerd.</p>	<p>Postbus 51 Informatiedienst (PB51)</p>
2 Centrale Distributie				
	☹	<p>In 2004 hebben 11 ministeries succesvol gezamenlijk aanbesteed met een korte looptijd.</p> <p>In 2005 en 2006 zijn twee aanbestedingen uitgevoerd (voor 12 ministeries en de Belastingdienst), beiden gevolgd door een Kort Geding die de Staat verloren heeft.</p> <p>Tegen de laatste uitspraak is door het Rijk hoger beroep ingesteld. Bij verlies wordt januari 2007 een nieuwe aanbesteding gestart.</p>	<p>Bij de gezamenlijke aanbesteding in 2004 is een totale jaarlijkse besparing van € 600.000 behaald.</p> <p>De inzendingen op de aanbestedingen in 2005 en 2006 laten zien dat de tarieven gedaald zijn. De verwachting is dat bij een volgende gunning nog minimaal € 600.000 bespaard kan worden.</p>	<p>Rijksvoorlichtingsdienst / Dienst Publiek en Communicatie (RVD / DPC)</p>

3 Internet				
Hosting	☺	<p>Gezamenlijke aanbesteding is afgerond.</p> <p>Dit heeft geleid tot meer efficiëntie door centrale intermediair en eenduidig eisenpakket voor hosting-opdrachten.</p>	<p>Onduidelijk</p> <p>(gebrek aan inzicht in kosten bij de ministeries vóór de aanbesteding en de kosten zijn sterk afhankelijk van gestelde eisen)</p>	<p>VROM Outsourcing.</p> <p>Wordt in de toekomst wellicht belegd bij een <i>Shared Service Center Internetdiensten</i> (SSC I-diensten) van waaruit internetdiensten worden gecoördineerd voor alle ministeries.</p> <p>De RVD / CB faciliteert het overleg over de opzet van een SSC I-diensten.</p>
Zoekdienst	☹	<p>Gezamenlijke aanbesteding is afgerond.</p> <p>Medio 2006 is gebleken dat de leverancier BeValue niet wil leveren conform gemaakte afspraken (een en ander heeft te maken met de aangeboden tariefstelling in de offerte).</p> <p>Op dit moment wordt in overleg met juristen nagegaan hoe we uit de ontstane impasse kunnen komen. De impasse maakt het voor departementen lastig om het samenwerkingsgevoel en belang hoog te houden.</p>	<p>Onduidelijk</p> <p>(gebrek aan inzicht in kosten bij de ministeries vóór de aanbesteding, en vergelijking is onmogelijk doordat beheer en ontwerp nu ook uitbesteed wordt naast een licentie)</p> <p>Besparing op personeelskosten is wel mogelijk doordat de departementen nu minder zelf hoeven te doen.</p>	<p>Het faciliteren van de gebruikersgroep zoekdienst blijft bij Advies Overheid.nl van de ICT Uitvoeringsorganisatie van de overheid (ICTU).</p> <p>Het contractbeheer wordt in de toekomst wellicht belegd bij het rijksbrede SSC I-diensten.</p> <p>De RVD / CB faciliteert het overleg over de opzet van een SSC I-diensten.</p>
Content Management Systeem (CMS)	☹	<p>De ministeries van Buitenlandse Zaken en Financiën hebben eind 2005 een gezamenlijke aanbesteding afgerond voor CMS.</p>	<p>Het ministerie van Financiën heeft door de gezamenlijke aanbesteding met Buitenlandse Zaken forse besparingen behaald.</p>	<p>De tijd is nog niet rijp voor een Rijksbrede CMS.</p> <p>Via de Commissie Nieuwe Media (CNM) wordt bekeken op welke manier de Communicatie-</p>

		<p>De andere departementen hebben de mogelijkheden voor een gezamenlijke aanbesteding besproken. Zij zijn echter tot de conclusie gekomen dat dit niet het goede moment is voor een rijksbrede aanbesteding, vanwege grote verschillen in behoeften en al gemaakte afspraken met leveranciers.</p> <p>Het CMS-traject heeft duidelijk gemaakt dat de Communicatie- en ICT-disciplines in de praktijk soms nog onvoldoende met elkaar praten. Via de Commissie Nieuwe Media (CNM) wordt bekeken op welke manier daar iets aan gedaan kan worden (mogelijk via een gezamenlijke bijeenkomst van de Voorlichtingsraad (VoRa) en het Interdepartementaal overleg directeuren ICT (IODI).</p>	<p>Financiën betaalde voorheen jaarlijks € 1 mln. voor CMS. Na aanbesteding zijn de kosten voor CMS € 250.000 per jaar. Dit betekent een structurele besparing van € 750.000 per jaar.</p> <p>Buitenlandse Zaken betaalde voorheen jaarlijks € 300.000 en na aanbesteding € 200.000. Dit betekent een structurele besparing van € 100.000 per jaar.</p> <p>Extrapolatie van deze bedragen naar een Rijksbrede CMS is niet zomaar te maken. Echter het voorbeeld laat zien dat er absoluut bespaard kan worden op dit onderwerp.</p>	<p>en ICT-disciplines meer samen kunnen werken (mogelijk via een gezamenlijke bijeenkomst van de Voorlichtingsraad (VoRa) en het Interdepartementaal overleg directeuren ICT (IODI).</p>
Domeinnaamregistratie	😊	<p>Er is sinds 1 januari 2006 een faciliteit ingericht bij RVD / DPC, waar alle ministeries terecht kunnen voor domeinnaamregistraties.</p> <p>Resultaat is dat opdrachten worden afgehandeld met een gegarandeerd snelle afhandelingstermijn en er is nu een overzicht van alle domeinnamen die de ministeries bezitten.</p>	<p>Per domeinnaam besparen ministeries ca. € 150 per jaar.</p>	<p>RVD / DPC</p>

Website-onderzoek	☺	<p>Gezamenlijke aanbesteding is afgerond.</p> <p>Dit heeft geleid tot betere kwaliteit van website-onderzoeken door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gegarandeerd professionele begeleiding; - uitbesteding aan professioneel bureau; - opbouw van gemeenschappelijke kennis; - mogelijkheid van benchmarking. 	<p>Kwaliteitsverbeteringen staan voorop. Besparingen onduidelijk (vergelijking onmogelijk omdat het product en de begeleiding nu anders zijn dan voorheen).</p>	RVD / DPC
Stijlgids	☺	<p>Er is een Internetstijlgids opgesteld voor ministeriële websites. Het kabinet heeft in 2005 besloten dat de Stijlgids in de loop van 2006 moet worden toegepast op de <i>corporate</i> websites van alle ministeries. De verwachting is dat tien ministeries eind 2006 zullen voldoen aan de Internetstijlgids.</p> <p>Hierdoor zijn ministeriële websites nu beter toegankelijk, herkenbaar en gebruiksvriendelijk voor burgers.</p>	<p>Kwaliteitsverbeteringen staan voorop.</p>	<p>Uitvoerder van de Internetstijlgids is de werkgroep Stijlgids, waarin alle departementen zijn vertegenwoordigd. De RVD / CB verzorgt hiervoor het secretariaat en is facilitator voor het hele proces.</p>
4 Ondernemers				
	☺	<p>Op 12 januari 2006 is het nieuwe Bedrijvenloket online gegaan (www.bedrijvenloket.nl) .</p> <p>Dit heeft geleid tot betere informatievoorziening aan ondernemers door betere toegankelijkheid en herkenbaarheid (één centraal loket) en een vraaggerichte aanpak.</p>	<p>Op de langere termijn worden schaalvoordelen verwacht.</p>	<p>Het Bedrijvenloket is een interdepartementaal programma, met het ministerie van Economische Zaken als opdrachtgever. Het programma is ondergebracht bij de ICTU.</p>

5-9 Campagnemanagement				
5. Campagnemanagement	☺	<p>De positieve evaluatie van de pilot campagnemanagement heeft de VoRa en het SG-beraad doen besluiten om structureel een unit Campagnemanagement in te richten bij de RVD/DPC.</p> <p>Deze unit is op 1 augustus 2006 officieel gestart en voert massamediale campagnes uit voor de ministeries. Dit leidt tot kwalitatief goede campagnes en mogelijkheid tot benchmarking.</p>	<p>In de pilot Campagnemanagement is vooral geïnvesteerd. Voor de pilot was geen besparingsdoelstelling gekwantificeerd. De inkooponderdelen van campagnemanagement (nr. 6 t/m 9) hebben besparingen gerealiseerd.</p>	RVD/DPC
6. Communicatieonderzoek	☺	<p>Gemeenschappelijke aanbesteding is afgerond en er is een standaard werkwijze ontwikkeld.</p> <p>Hierdoor is benchmarking mogelijk gemaakt. Ook wordt een database onderhouden met onderzoeksresultaten en kan kennis makkelijker worden gedeeld tussen ministeries.</p>	<p>In totaal heeft dit deelproject een structurele besparing opgeleverd van € 112.000</p>	RVD / DPC
7. Inkoop audiovisuele producties	☺	<p>De RVD / DPC sluit voortaan de contracten af met productiemaatschappijen voor de productie van radio- en televisiespots voor Pb51 campagnes.</p> <p>Dit heeft geleid tot meer efficiëntie (door vaste offertemethode met vaste werkwijze) en verhoging van de kwaliteit van producties (door keuze uit gegarandeerd goede bureaus).</p>	<p>Per tv-commercial ongeveer € 45.000. In totaal heeft dit deelproject een structurele besparing opgeleverd van € 810.000.</p>	RVD / DPC

8. Media Inkoop	☺	<p>Televisie- en radiozendtijd wordt gezamenlijk ingekocht voor PB51 campagnes.</p> <p>Er is een database opgebouwd wat leidt tot een beter inzicht in de kosten. Daarnaast is benchmarking tussen de Pb51 campagnes nu mogelijk.</p>	<p>In totaal heeft dit deelproject een structurele besparing opgeleverd van € 2 miljoen.</p>	RVD / DPC
9. programma aanbesteding	☺	<p>Er is een Rijksbrede programma-aanbesteding uitgevoerd. De programma-aanbesteding wordt jaarlijks uitgevoerd en de gegevens van de geselecteerde bureaus worden opgeslagen in een database.</p> <p>Hierdoor wordt automatisch de keuze voor het goede bureau gemaakt. Er is minder werk voor de bureaus en voor de ministeries omdat alle campagnes in één keer worden aanbesteed.</p>	<p>In totaal heeft dit deelproject een structurele besparing opgeleverd van € 117.000.</p>	RVD / DPC
10 Arbeidsmarktcommunicatie (AMC)				
	☺	<p>Twee aanbestedingen zijn succesvol afgerond (voor de Rijksbrede AMC-campagne en voor de Publicatietool).</p> <p>In februari 2006 is de Rijksbrede AMC campagne van start gegaan. Dit heeft geleid tot betere herkenbaarheid (het Rijk als één afzender), betere vindbaarheid van de vacatures en meer efficiëntie door centrale organisatie.</p>	<p>In totaal heeft dit deelproject een structurele besparing opgeleverd van € 2.378.200 .</p>	<p>Het project is ingebed in het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC AMC). In de uitvoering van de campagne heeft de RVD / DPC een belangrijke rol.</p>

11. Besparingen				
	☺		<p>Met een totale structurele jaarlijkse besparing van € 6.048.400 is de oorspronkelijke doelstelling van € 5.000.000 zonder problemen gehaald.</p> <p>Gedurende de looptijd van SURC (2004 tot en met 2006) is opgeteld € 5.960.200 (stand per 25 januari 2005) + € 6.048.400 (stand eind 2006) = € 12.008.600 bespaard.</p>	<p>De besparingen kunnen in 2007 nog oplopen door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gunning contract op Centrale Distributie; - Verdergaande samenwerking op Internet onderdelen.
12. Financiën				
Financiën 2004 - 2006 TOC/AOC budget	☺		<p>Uit het TOC/AOC budget is in totaal € 873.431 uitgegeven.</p>	
PIT/PIA budget			<p>Uit het PIT/PIA budget is in totaal € 147.576 uitgegeven.</p> <p>Gedurende de looptijd van SURC is in totaal éénmalig € 1.021.007 geïnvesteerd om de SURC doelstellingen te behalen.</p>	

Financiën 2007	☺		<p>In het 'Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007' van de VoRa is in totaal €1.371.000 opgenomen voor voortgang, beheer en ontwikkeling van de verschillende SURC onderdelen.</p> <p>Tegenover de jaarlijkse structurele besparing van €6.048.400 staan bovengenoemde kosten in 2007.</p> <p>Per saldo houden we in 2007 €4.677.400 aan besparing over (zonder de nog te verwachten besparingen in 2007 mee te tellen).</p>	

2. BESPARINGEN

Bij het einde van SURC komt de structurele jaarlijkse besparing uit op € 6.048.400. Deze besparingen zijn ten opzichte van geldende kosten in 2004 en 2005 berekend. De berekeningen van de besparingen zijn door de Auditdienst van het ministerie van EZ beoordeeld (zie bijlagen).

In de tabel zijn de behaalde besparingen afgezet tegen de doelstellingen uit 2004.

Deelproject	Geplande structurele jaarlijkse besparing	Gerealiseerde structurele jaarlijkse besparing (gecontroleerd door Auditdienst EZ)	Nog te verwachten structurele jaarlijkse besparingen na einde SURC
Publieksvoorlichting	€ 1 mln.	n.v.t. (besparing van € 1 mln. niet ingeboekt)	n.v.t.
Centrale Distributie Aanbesteding 2004 Aanbesteding 2006/2007	€ 0,25-0,50 mln.	€ 600.000	€ 600.000
Internet CMS (variant 1) Hosting Webonderzoek Zoekfunctionaliteit Domeinnaamregistratie Stijlgids			€ 750.000 (vb. minfin CMS) € 100.000 (vb. minbuza CMS)
Ondernemers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Campagnemanagement Media Inkoop Programma aanbesteding Audiovisuele producties Onderzoek	€ 1,75 mln. € 0,25-1,0 mln. € 0,50-1,00 mln. € 0,25 mln.	€ 2.000.000 € 148.200 € 810.000 € 112.000	
Arbeidsmarktcommunicatie Rijksbrede campagne (incl. publicatietool)		€ 2.378.200	
Totaal	€ 4,0-5,5 mln.	€ 6.048.400	€ 1.450.000

Uitleg per deelproject:

Publieksvoorlichting (besparing € 1.000.000, niet ingeboekt)

Eind december 2004 heeft de Auditdienst van EZ de kostenbesparing van de shared service publieksvoorlichting beoordeeld. Conclusies waren dat het rekenmodel een goede basisopzet bevatte voor de verdeling van functies en verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie, maar dat de berekening van de besparing onvoldoende solide was.

Bij de begrotingsvoorbereidingen voor 2006 bleek dat bij continuering van het huidige beleid in 2006 een exploitatietekort voor de Shared Service Publieksvoorlichting zal ontstaan van € 2.100.000. De directeur DPC heeft in de nota "Kwaliteit en kosten Postbus 51 als shared service center" d.d. 20 mei 2005 de achtergronden van dit exploitatietekort toegelicht. In deze nota worden vier oorzaken genoemd voor het toekomstige exploitatietekort:

- Er is geen tarief afgesproken voor het (snel stijgende) internetgebruik;
- De aannames ten aanzien van het aantal telefooncontacten blijken niet te kloppen;
- De ICT-kosten ten behoeve van het contactcenter zijn sterk gestegen;
- De inschatting van de behandelingstijd van e-mails was niet correct.

De VoRa heeft in haar vergadering van 27 oktober '05 vastgesteld dat de Shared Service Publieksvoorlichting moet worden losgekoppeld van de bezuinigingsdoelstelling. Pas op de langere termijn is een efficiencywinst realistisch. In deze fase ligt het volgens de VoRa eerder voor de hand om extra in Publieksvoorlichting te investeren om de vereiste kwaliteit te kunnen leveren. Dit heeft tot gevolg dat er van besparing voorlopig geen sprake zal zijn en dat SURC de eerder gerealiseerde besparing van € 1.000.000 niet zal inboeken.

Centrale Distributie (besparing €600.000)

In de verkorte aanbesteding van 2004 is een besparing gerealiseerd van €600.000.

Op basis van de inzendingen in 2005 en 2006 en de voorlopige gunning blijkt dat de tarieven gedaald zijn. Dit betekent dat de lopende gezamenlijke aanbesteding wederom een besparing kan opleveren. Voorzichtige berekeningen laten zien dat nogmaals fors bespaard kan worden, minimaal € 600.000. Dit betekent dat het gezamenlijk optrekken in deze aanbesteding uiteindelijk kan leiden tot een structurele kostenbesparing van minimaal 1.2 miljoen (€ 600.000 uit eerste aanbesteding + € 600.000 uit de nog af te ronden aanbesteding).

Internet

De internet aanbestedingen zijn allen in de loop van 2006 afgerond. Besparingen waren voornamelijk verwacht bij het realiseren van een Rijksbrede CMS. Helaas is de tijd hier nog niet rijp voor.

De voorbeelden van het ministerie van Financiën en Buitenlandse Zaken laat zien dat er wel degelijk besparing kan worden gerealiseerd. Financiën was eerst € 1 mln. op jaarbasis kwijt aan CMS. Na aanbesteding is dit € 250.000 per jaar. Een structurele besparing van € 750.000. Buitenlandse Zaken was eerst € 300.000 op jaarbasis kwijt aan CMS. Na aanbesteding is dit € 200.000 per jaar. Een structurele besparing van € 100.000. Extrapolatie van genoemde bedragen naar een hogere rijksbrede besparing is echter niet realistisch, daarvoor zijn teveel verschillende factoren van invloed. Voorbeelden laten wel zien dat besparingen mogelijk zijn.

Voor de overige Internet onderwerpen zijn vooral de kwaliteitsverbeteringen bereikt. Verschil in kosten is moeilijk of niet berekenbaar omdat cijfers bij ministeries ontbreken en omdat de diensten die nu afgenomen worden qua product vaak veel uitgebreider zijn en daarmee qua kosten onvergelijkbaar.

Ondernemers

Het realiseren van besparingen is geen doelstelling van het deelproject Ondernemers. Er zijn echter wel besparingseffecten te verwachten (onder meer door het terugdringen van het aantal loketten en vermindering van administratieve lasten). Zodra het Bedrijvenloket staat, zal breed worden geïnventariseerd wat de voordelen van de nieuwe opzet in de praktijk zijn.

Daarbij is een rol weggelegd voor RVD/CB als opdrachtgever van het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007.

Campagnemanagement (besparing € 3.070.200)

Voor de pilot Campagnemanagement was geen efficiencydoelstelling gekwantificeerd. De overige inkooponderdelen hebben de volgende besparingen gerealiseerd, waarmee het totaal op €3.070.200 komt :

- Deelplan 6 – Media-inkoop € 2.000.000
- Deelplan 7 – Programma-aanbesteding € 148.200
- Deelplan 8 – Inkoop audiovisuele producties € 810.000
- Deelplan 9 – Inkoop communicatie-onderzoek € 112.000

Op de met deelproject 6 (Media-inkoop) gerealiseerde besparingen (€2.000.000) is geen aparte audit uitgevoerd, aangezien de brongegevens vanuit DPC geaudit zijn.

De Auditdienst EZ heeft ten aanzien van deelprojecten 7-9 (Programma aanbesteding, AV-producties en Onderzoek) geconcludeerd dat de berekening van de kostenbesparing voldoende betrouwbaar is. Naar mening van de Auditdienst is bij deze projecten een succesformule aangeboord, aangezien er behalve een kostenbesparing ook een kwaliteitsverbetering en kortere doorlooptijden zijn gerealiseerd. In de berekening van de besparingen is een mogelijke aanvullende kostenbesparing door lagere inzet van menskracht bij de deelnemende departementen niet meegenomen.

De oorspronkelijke doelstelling om €250.000 tot €1.000.000 te besparen op Programma-aanbesteding is te optimistisch gebleken. Echter is er door deze methode wel een forse vermindering van de door de ministeries te betalen advieskosten aan de RVD. Dit resulteert in €11.400 per aanbesteding. In 2006 zijn in totaal 13 campagnes volgens deze methode aanbesteed. Een totale besparing van €148.200. De methode is volledig geïmplementeerd en wordt inmiddels voor vrijwel alle massamediale campagnes toegepast.

Arbeidsmarktcommunicatie (AMC)(besparing € 2.378.200)

De afronding van beide aanbestedingstrajecten en belegging van het deelproject bij EC-AMC heeft geresulteerd in een besparing van €2.378.200.

Conclusie:

Met een totale structurele jaarlijkse besparing van €6.048.400 is de oorspronkelijke doelstelling van €5.000.000 zonder problemen gehaald.

Zuiver gezien kun je zeggen dat gedurende de looptijd van SURC (2004 tot en met 2006) opgeteld €5.960.200 (stand per 25 januari 2005) + €6.048.400 (stand eind 2006) = **€12.008.600** is bespaard.

De verwachting geeft aan dat vanaf 2007 de structurele jaarlijkse besparing nog eens op kan lopen met minimaal €600.000 bij gunning van een nieuw contract op centrale distributie en een substantieel bedrag op Internet onderwerpen.

Overigens kan de structurele jaarlijkse besparing fluctueren als gevolg van marktomstandigheden en wijziging in volumens en/of aantallen.

3. FINANCIEN

FINANCIEN 2004-2006

SURC is gedurende het gehele traject gefinancierd vanuit drie (geld)bronnen:

1. TOC/AOC (Toekomst Overheidscommunicatie/Actieprogramma Overheidscommunicatie);
2. PIT/PIA (Programma Inkoop Taakstelling/Professioneel Inkopen en Aanbesteden);
3. Departementale inzet om niet.

TOC/AOC – budget

In onderstaande tabellen worden per jaar de toegekende budgetten en uitgaven aangegeven. Voor de looptijd van SURC is uit het TOC budget in totaal €873.431 uitgegeven.

Tabel 1. TOC-budget en uitgaven 2004

Deelproject	Ontvangen:	Uitgegeven/ verplicht:	Besteed aan
Algemeen werkbudget maart 2004	€ 50.000		
Additioneel budget juni 2004	€ 110.000		
Internet		€ 28.595	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking plannen op het gebied van Internet/Websites • Kwartiermakersfase Shared Service internet • Inventarisatie mantelcontracten bij ministerie • Aanvang creatie drie voorbeeldsites
Campagnemanagement		€ 116.923	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteding en inkoop reclamebureaus, designbureaus en arbeidscommunicatiebureaus • Aanbesteding campagnegebonden onderzoek
Ondernemers VoRa juni 2004	€ 50.000	€ 19.662	<ul style="list-style-type: none"> • Schrijven deelplannen • Heidag • Opzet project
Communicatie SURC		€ 14.000	<ul style="list-style-type: none"> • SURC-waaier • Diverse bijeenkomsten
Totaal	€210.000	€179.180	

Tabel 2: TOC-budget en uitgaven 2005

Deelproject	Ontvangen:	Uitgegeven/ verplicht:	Besteed aan
Centrale Distributie	€ 44.010	€ 29.520	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzaamheden DPC
Internet	€ 117.500	€ 108.892	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteding webonderzoek • Domeinnaamregistratie • (doorontwikkelen) Stijlgids • Advisering SURC

			<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking en implementatie CMS1 aanbesteding • Voorbereiden CMS2 aanbesteding
Campagnemanagement	€ 100.000	€ 108.366	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar • Kwantitatieve pretest • Doelgroepenonderzoek
Arbeidsmarktcommunicatie		€ 2.557	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiratiedag
Communicatie SURC	€ 2.500	€ 6.023	<ul style="list-style-type: none"> • SURC-waaier • Inventarisatie blinde vlekken • Artikel workshop PIT-conferentie • Eindejaars relatiegeschenken
Algemeen	€ 490	€ 2.399	<ul style="list-style-type: none"> • Diversen
Totaal	€ 264.500	€ 257.757	

Tabel 3: TOC-budget en uitgaven 2006 (per 22 november 2006)

Deelproject	Ontvangen:	Uitgegeven/ verplicht:	Besteed aan
Centrale Distributie	€ 112.500	€ 111.861	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteding en implementatietraject
Internet VoRa juni 2006	€ 252.000 € 55.000	€ 109.750	<ul style="list-style-type: none"> • Internet Stijlgids • Shared Services Internet • Domeinnaamregistratie
Campagnemanagement	€ 200.000	€ 192.499	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgroepenonderzoek • Media-inkoop • Heidag
Seminar	€ 7.500	€ 13.863	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar Juridificatie Aanbestedingen
Algemeen	€ 5.000	€ 723	<ul style="list-style-type: none"> • Afronding SURC • Afscheidscadeaus • Relatiegeschenken
Communicatie SURC	€ 9.000	€ 7.798	<ul style="list-style-type: none"> • SURC-waaier • Website op Andere Overheid
Totaal	€ 641.000	€ 436.494	

PIT/PIA-budget

Alleen in 2005 heeft SURC budget ontvangen. In totaal is € 147.576 uitgegeven.

Tabel 4: PIT/PIA budget en uitgaven 2005

Deelproject	Ontvangen:	Uitgaven:	Besteed aan
Centrale Distributie	€ 25.000	€ 17.326	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise fulfilment
Internet	€ 85.000	€ 85.000	<ul style="list-style-type: none"> • Inhuur Hans Bongers
Campagne management	€ 45.250	€ 45.250	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet campagnemanagers DPC
Totaal	€ 156.000	€ 147.576	

Conclusie

In totaal is éénmalig € 873.431 + € 147.576 = € 1.021.007 geïnvesteerd in het bereiken van de doelstellingen van het project SURC.

FINANCIEN 2007

Vanaf 2005 heeft SURC gewerkt aan het veiligstellen van financiering van de SURC deelprojecten per 1 januari 2007. Daartoe heeft SURC vroegtijdig input geleverd aan de commissie financiering gemeenschappelijk communicatiebeleid. Deze commissie heeft een voorstel gemaakt aangaande collectieve structurele financiering van rijksbreed communicatiebeleid vanaf 1 januari 2007. Vanaf die datum loopt het actieprogramma overheidscommunicatie namelijk ten einde en daarmee dus ook de centrale financiering. Daarnaast is in het kabinetsstandpunt over het advies Wolffensperger aan de VoRa gevraagd om met een voorstel te komen over de hoogte van het benodigde jaarlijkse budget vanaf 2007 en een uitwerking van de bijbehorende financieringssystematiek.

Dit alles heeft geresulteerd in het 'Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007'. De VoRa geeft in dit jaarprogramma aan welke gemeenschappelijke activiteiten in 2007 worden ontplooid om de overheidscommunicatie te verbeteren en te versterken. In totaal is € 14,6 mln. beschikbaar voor de uitvoering van 24 projecten.

De afdeling CB/RVD is gedelegeerd opdrachtgever namens de VoRa en krijgt daarmee het beheer over het budget. De opdrachten worden of zijn belegd bij derde partijen. De SURC onderdelen zijn veelal belegd bij DPC/RVD.

In de tabel is aangegeven welke SURC deelprojecten in het Jaarprogramma zijn meegenomen.

Deelproject	Budget	Voor uitvoering van
Centrale Distributie	€ 236.000	<ul style="list-style-type: none"> Centrale beheerfunctie
	€ 190.000	<ul style="list-style-type: none"> Direct marketing en Customer Relationship Management (CRM)
Campagnemanagement	€ 150.000	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling en beheer gemeenschappelijke voorzieningen Ontwikkeling en implementatie campagnegerelateerde zaken
Internet (vanuit CNM is een voorstel ingediend)	€ 200.000	<ul style="list-style-type: none"> Shared Service I-diensten 1. Zoekdienst 2. Hosting
	€ 45.000	<ul style="list-style-type: none"> Beheer Centrale Domeinnaamregistratie
	€ 20.000	<ul style="list-style-type: none"> Website-onderzoek
	€ 130.000	<ul style="list-style-type: none"> Doorontwikkeling Stijlgids
Ondernemers	€ 400.000	<ul style="list-style-type: none"> Opzet 'ondernemerspleinen' Opbouw centrale redactie Doorontwikkeling subsidie-informatie en -dienstverlening Communicatie
Totaal	€ 1.371.000	

Publieksvoorlichting is ook geborgd binnen het jaarprogramma.

In het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007 is € 5.000.000 opgenomen om de doelstellingen van de Postbus 51 informatiedienst te waarborgen:

- Goede kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening aan de burger;
- Grote bedrijfszekerheid van de dienst;
- Goede dienstverlening aan de opdrachtgever.

Daarnaast is in het jaarprogramma is € 570.000 opgenomen voor contentopbouw in relatie tot het CCO. Het doel hiervan is optimale toegankelijkheid en ontsluiting van informatie van de Rijksoverheid voor burgers en bedrijven.

SURC heeft de financiering van de Arbeidsmarktcommunicatie buiten de collectieve discussie gehouden. Het deelproject Arbeidsmarktcommunicatie is immers verankerd bij EC-AMC.

4. OVERZICHT PARTICIPATIE PER DEELPROJECT

		Deelnemende departementen												Overige deelnemers aan SURC aanbestedingen				
		AZ	BZK	BuZa	Def.	EZ	Fin.	Jus.	LNV	OCW	SZW	VenW	VWS	VRROM	Belasting dienst	UWV	ICTU	DPC
1. Publieks-voorlichting					a1													
2. Centrale Distributie					b1													
3. Internet	Hosting																	
	Zoekdienst																	
	CMS	c2	c2	c1	c2	c2	c1	c2	c2	c2	C2	c2	c2	c2				
	Domeinnaamregistratie																	
	Website-onderzoek																	
	Stijlgids																	
4. Ondernemers						d1												Overige deelnemers bedrijvenloket: zie opm. d3
5-9. Campagne-management																		
10. Arbeidsmarkt-communicatie					e1													

Legenda:

	departement doet mee
	departement doet niet mee

Opmerkingen bij overzicht participatie departementen:

Publieksvoorlichting		
a1	Def.	krijgsmachtonderdelen doen niet mee
Centrale Distributie		
b1	Def.	indirect via AMC aangesloten
Internet: CMS		
c1	Buza, Fin.	BuZa en Financiën hebben eind 2005 een gezamenlijke aanbesteding voor CMS afgerond.
c2	Overige dep.	De overige departementen zijn tot de conclusie gekomen dat de tijd niet rijp is voor een rijksbrede CMS.
Ondernemers		
d1	Fin.	Alleen de Belastingdienst is aangesloten
d2	V&W	Alleen de Inspectie VenW en RDW zijn aangesloten
d3	Overige deelnemers:	Gemeenten/provincies, subsidieshop, EVD, SenterNovem, Syntens, KvK, Octrooicentrum, CBS, UWV, Kadaster, SER, Arbeidsinspectie, NIWO, EIM, CWI, Arbo platform Nederland, Biopartner, Comm. Gelijke Behandeling, Infomil, Technopartner, TWA Netwerk, Vereniging van onteigeningsadvocaten, MKB Adviseurs
Arbeidsmarktcommunicatie		
e1	Def.	Defensie doet wel mee, echter m.u.v. krijgsmachten.

5. SAMENVATTING PER DEELPROJECT

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven per deelproject en/of onderdelen daarvan. De volgende onderwerpen worden beschreven:

- Doel
- Resultaten
 - o Besparingen
 - o Kwaliteitsverbeteringen
- Waar leeft het deelproject voort?
- Kansen voor de toekomst
- Risico's voor de toekomst
- Financiering 2007
- Contactpersonen

Voor alle deelprojecten geldt dat departementen zelf betalen voor de opdrachten die zij uitbesteden. De kosten voor de intermediair, die het contract- en leveranciersmanagement verzorgt, worden soms door de deelnemende departementen betaald en soms gefinancierd uit het budget van het Jaarprogramma Gemeenschappelijke Communicatie. Dit staat vermeld onder het kopje 'Financiering 2007'.

PUBLIEKSVOORLICHTING

Doel

Het integreren van de departementale afdelingen publieksvoorlichting met de Postbus 51 Informatiedienst (Pb51) tot één nieuwe rijksbrede front-Office voor publieksvragen.

Resultaten

De rijksbrede front-Office is eind 2006 een feit. Pb51 is hierdoor het centrale loket van de rijksoverheid voor de burger. De burger kan zelf het kanaal (telefoon, internet of email) en de tijd kiezen om zijn vraag te stellen aan de rijksoverheid.

Besparingen:

De voorlichtingsraad (VoRa) heeft besloten om de komende jaren meer te investeren in een betere publieksvoorlichting. Besparingen worden niet op de korte maar op de langere termijn gerealiseerd.

Kwaliteitsverbeteringen:

- Betere herkenbaarheid, één loket (Pb51) waar de burger met al zijn vragen aan de rijksoverheid terecht kan;
- Betere bereikbaarheid (verruiming van openingstijden en multi-channel benadering);
- Uniforme beantwoording publieksvragen.

Waar leeft het deelproject voort?

Dit deelproject is definitief afgerond en geïmplementeerd binnen de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) bij Pb51.

Kansen voor de toekomst

In 2005 zijn de eerste stappen genomen voor nog verdere samenwerking. De komende jaren gaat de rijksoverheid samen met gemeenten en uitvoeringsorganisaties werken aan één loket waar burgers met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen: het Contactcenter Overheid (CCO), een programma van de ICT Uitvoeringsorganisatie (ICTU) van het Rijk. De gemeenten worden de eerste ingang voor vragen aan de hele overheid.

In maart 2006 is het nieuwe ICTU-programma CCO van start gegaan, in opdracht van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Algemene Zaken. Doel van het ICTU programma CCO tot eind 2007 is tweeledig:

- Het realiseren van de (telefonische) gidsfunctie bij ongeveer 8 gemeenten;
- Onderzoek naar en voorbereiden van de vervolgstappen op deze gidsfunctie.

Risico's voor de toekomst

Onvoldoende onderhoud van de interne informatie uitwisseling tussen Pb51 en backoffice bij de ministeries.

Financiering 2007

In het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007 is € 5.000.000 opgenomen om de doelstellingen van de Pb51 dienst te waarborgen:

- Goede kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening aan de burger;
- Grote bedrijfszekerheid van de dienst;
- Goede dienstverlening aan de opdrachtgever.

Daarnaast is in het jaarprogramma is € 570.000 opgenomen voor contentopbouw in relatie tot het CCO. Het doel hiervan is optimale toegankelijkheid en ontsluiting van informatie van de Rijksoverheid voor burgers en bedrijven.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD

Daniëlle van Vuuren (*Senior Beleidsmedewerker*)

d.vanvuuren@minaz.nl

070-3564177

Uitvoering

Ronald van Oosterom (Hoofd ad interim Postbus 51 informatiedienst)

070-3564245

r.vanoosterom@minaz.nl

CENTRALE DISTRIBUTIE

Doel

Realiseren van een structurele kostenbesparing door rijksbrede samenwerking bij het inkopen van 'fulfilment' (= het proces van aanvraag voorlichtingsmateriaal door het brede publiek tot en met de verzending en het verzorgen van direct mail).

Resultaten

In 2004 heeft een gezamenlijke aanbesteding van 11 ministeries met een korte looptijd geleid tot een forse besparing op de totale kosten.

In 2005 en 2006 zijn twee aanbestedingen uitgevoerd, waaraan 12 ministeries en de Belastingdienst deelnamen. Beiden werden gevolgd door een Kort Geding die de Staat verloren heeft. De eerste aanbesteding is verloren op het door elkaar halen van gunning- en selectiecriteria, de daarop volgende aanbesteding op het niet in acht nemen van de beginselen van behoorlijk bestuur en dan voornamelijk het beginsel gelijke behandeling. Tegen de laatste uitspraak is door het Rijk hoger beroep ingesteld. Bij verlies wordt januari 2007 een nieuwe aanbesteding gestart.

Besparingen

Totale jaarlijkse besparing € 600.000.

Op basis van de inzendingen in 2005 en 2006 en de voorlopige gunning blijkt overigens dat de tarieven gedaald zijn. Dit betekent dat de lopende gezamenlijke aanbesteding wederom een besparing kan opleveren. Voorzichtige berekeningen laten zien dat nogmaals fors bespaard kan worden, minimaal € 600.000. Dit betekent dat het gezamenlijk optrekken in deze aanbesteding uiteindelijk kan leiden tot een structurele kostenbesparing van minimaal 1.2 miljoen (€ 600.000 uit eerste aanbesteding + € 600.000 uit de nog af te ronden aanbesteding).

Kwaliteitsverbetering:

- efficiëntere werkwijze;
- eenduidigheid in het bestelproces en daardoor klantvriendelijker voor de burger.

Waar leeft het deelproject voort?

De beheerfunctie van dit deelproject is belegd bij de RVD / Dienst Publiek en Communicatie (DPC), afdeling Media en Monitoring. Daar draagt men zorg voor de implementatie en professionalisering van de beheerfunctie op dit onderdeel. Bij de stop van SURC neemt deze afdeling ook de begeleiding en uitvoering van de lopende aanbesteding op zich. Men hoopt medio maart 2007 definitief te kunnen gunnen.

Kansen voor de toekomst

- Professionalisering van het fulfilmentproces;
- Op basis van de bovengenoemde professionalisering een verdergaande verschuiving van drukwerk naar Printing On Demand acties waarbij kostenreducerend gewerkt kan worden;
- Opzet van Direct Marketing (DM) en Customer Relationship Management (CRM) wat kan leiden tot verbetering van de overheidscommunicatie en dienstverlening door RVD/DPC aan de ministeries en tot gericht inzet van de middelen.

Risico's voor de toekomst

- Wederom een Kort Geding, verzanden in juridische verwickelingen;
- Alleen nog maar kunnen gunnen op basis van laagste prijs, waarbij het kwaliteitsaspect in het geding komt.

Financiering 2007

In het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007 is € 236.000 opgenomen om de centrale beheerfunctie voor Centrale Distributie binnen de RVD/DPC te beleggen.

Daarnaast is voor de verkenning DM en CRM een budget van € 190.000 opgenomen. Deze verkenning wordt door RVD/DPC uitgevoerd.

Seminar 'Aanbestedingen in het Geding'

Op 29 maart 2006 heeft SURC in samenwerking met de RVD een seminar georganiseerd. In het seminar lag de nadruk op het verschijnsel dat interdepartementale aanbestedingen niet alleen grote besparingen opleveren, maar ook in toenemende mate kortgedingen met zich meebrengen.

De belangstelling was groot. De dagvoorzitter Peter Welling (pSG VROM) opende het seminar als volgt: "In dit Seminar willen we proberen kennis met elkaar te delen en een antwoord te vinden op de vraag hoe inkopers en communicatiemensen bij het aanbesteden, ook rekening houdend met de juridische aspecten, nog succesvoller kunnen worden".

De aanwezige communicatiemanagers, inkopers en juristen waren het eens over de stelling dat zij elkaars dilemma's in aanbestedingstrajecten beter moeten leren kennen.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
Daniëlle van Vuuren (Senior Beleidsmedewerker)
d.vanvuuren@minaz.nl
070-3564177

Uitvoering
Marianne Bruijn
(Hoofd unit Media en Monitoring, RVD/DPC)
m.bruijn@minaz.nl
070-3564291

INTERNET

Doelstelling van het SURC deelproject Internet was het bundelen van ontwikkelingen, producten en diensten op het gebied van internet en het daarmee realiseren van kwaliteitsverbetering, tijdwinst en kostenverlaging.

Het SURC deelproject Internet valt uiteen in de volgende zes deelactiviteiten:

- 1) Hosting
- 2) Zoekdienst
- 3) CMS
- 4) Domeinnaamregistratie
- 5) Webonderzoek
- 6) Stijlgids

De doelstellingen en behaalde resultaten van deze zes internet-deelprojecten worden hierna afzonderlijk besproken.

Hosting

Doel

Het opstellen van een eenduidige set randvoorwaarden waaraan de hosting voor een ministeriële internetsite moet voldoen, om rijksbreed te kunnen aanbesteden.

Resultaten

De gezamenlijke aanbesteding is afgerond. Er zijn 8 leveranciers geselecteerd in een rijksbrede hosting-mantel, op 4 dienstverleningsniveaus. ICTU heeft voor twee nieuwe sites gebruik gemaakt van de rijksbrede mantelovereenkomst en de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) zijn bezig met een opdrachtverlening. Verder is nog weinig gebruik gemaakt van de mantelovereenkomst. Redenen hiervoor zijn:

- Veel ministeries brengen subsites onder bij de *corporate* website van het ministerie;
- Campagnes worden meestal als volledige dienst aanbesteed, waarbij hosting een onderdeel is van het totale pakket.

De komende tijd worden meer opdrachten verwacht aangezien veel hosting-contracten van de *corporate* websites van ministeries binnenkort aflopen.

Besparingen:

Om de volgende redenen is het niet goed mogelijk om het verschil in kosten in te schatten tussen wat ministeries eerst betaalden en wat zij nu moeten betalen.

- Bij veel ministeries zaten de kosten voor hosting altijd “verstopt” in projectkosten en zijn daardoor niet inzichtelijk;
- Het is vaak niet duidelijk of de kosten die departementen voorheen hadden alleen de *corporate* site betroffen;
- De hoogte van de kosten is sterk afhankelijk van de gestelde eisen.

Kwaliteitsverbeteringen:

Hosting-opdrachten worden nu op een meer efficiënte manier verleend en begeleid.

Oorzaken hiervan zijn:

- Het contract- en leveranciersmanagement wordt vanuit een centrale plek georganiseerd (VROM Outsourcing);
- Er is een eenduidig eisenpakket waaraan de hosting voor een ministeriële website moet voldoen. Hierdoor hoeft niet meer elk ministerie dit zelf uit te zoeken.

Waar leeft het deelproject voort?

VROM Outsourcing verzorgt het contract- en leveranciersmanagement voor de rijksbrede hosting-mantel. VROM heeft een handboek gemaakt, waarin alle procedures helder worden omschreven, zodat alle partijen weten bij wie en waar ze moeten zijn tijdens het proces van de behoefte tot het tekenen van het contract. Ook zal vanaf januari 2007 een "portaal" op internet toegankelijk zijn, waar zowel leveranciers als ministeries informatie kunnen vinden over de rijksbrede hosting-mantel.

Kansen voor de toekomst

De opzet van een *Shared Service Center Internet-diensten* (SSC I-diensten) van waaruit het contract- en leveranciersmanagement wordt gevoerd voor meerdere internetdiensten voor alle ministeries. In overleg met VROM Outsourcing wordt naar een geschikte plek binnen de Rijksoverheid gezocht om het SSC I-diensten in te richten. Dit zou ook bij VROM Outsourcing kunnen zijn. Naast hosting kunnen de onderwerpen rijksbrede zoekdienst en eventuele gezamenlijke Content Management Systeem (CMS) aanbestedingen hierbij aansluiten. Op die manier kan nog meer efficiëntie worden behaald en wordt alle kennis en expertise op één centraal punt gebundeld.

Risico's voor de toekomst

Te weinig afname van de geboden diensten door ministeries waardoor het schaalvoordeel van gezamenlijke inkoop en daaraan verbonden kosten afneemt.

Financiering 2007

In 2006 hebben de deelnemers aan de hosting-mantel bijgedragen in de kosten voor het contract- en leveranciersmanagement. In 2007 is er in het Jaarprogramma Gemeenschappelijke Communicatie € 200.000 beschikbaar voor het contractbeheer van het SSC I-diensten.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
Loulou Birza (Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media)
l.birza@minaz.nl
070-3564135

Uitvoering
Chiel Huisman (Expertise coördinator leveranciersmanagement, VROM)
Chiel.huisman@minvrom.nl
070 – 339 1369

De algemene postbus voor de Hosting mantel is ictbeheer.outsourcing@minvrom.nl.

Zoekdienst

Doel

Het opstellen van een eenduidige set randvoorwaarden waaraan een zoekfunctionaliteit voor een ministeriële website moet voldoen, om rijksbreed te kunnen aanbesteden. Daarnaast onderzoeken of het mogelijk is om een zoekmachine voor meerdere onderliggende sites te gebruiken.

Resultaten

De gezamenlijke aanbesteding is afgerond en er is een overeenkomst gesloten met de leverancier BeValue. ICTU heeft als eerste een opdracht verleend aan BeValue. Andere departementen zijn nog bezig met de opdrachtverlening.

Medio 2006 is gebleken dat de leverancier BeValue niet wil leveren conform gemaakte afspraken in de aanbesteding. Een en ander heeft te maken met de door hun aangeboden tariefstelling en de daadwerkelijke kosten die BeValue uiteindelijk moet maken.

Op dit moment wordt in overleg met verschillende juristen nagegaan hoe we uit de ontstane impasse kunnen komen. De impasse maakt het voor departementen lastig om het samenwerkingsgevoel en belang hoog te houden.

Besparingen:

Om de volgende redenen is het moeilijk een kostenvoordeel in te schatten voor deze gezamenlijke aanbesteding:

- Gebrek aan inzichtelijkheid van de volledige kosten die departementen in het verleden kwijt waren aan een zoekdienst. Licentiekosten zijn soms na te trekken, beheerskosten zijn echter volledig onduidelijk.
- Kosten lijken hoger omdat op dit moment ministeries een volledige zoekdienst inkopen, waarbij veel zaken zijn inbegrepen (zoals beheerders, een server, een helpdesk, ontwerp en implementatie, etc.). De kosten voor een volledige zoekdienst kunnen niet vergeleken worden met de kosten voor alleen maar een licentie. Besparing op personeelskosten is wel mogelijk doordat de departementen minder zelf hoeven te doen.

Kwaliteitsverbeteringen:

Zodra meer opdrachten worden verleend, worden de volgende kwaliteitsverbeteringen verwacht:

- Betere service voor de eindgebruikers door verbeteringen in de functionaliteit van de nieuwe zoekdiensten. Een attenderingsfunctie of zoeken met behulp van facetten zijn hier voorbeelden van.
- Zoekdiensten worden beter beheersbaar en beheerbaar voor departementen. Door inkoop van een volledige dienst hoeven departementen niet meer zelf de zoekdienst voortdurend in de gaten te houden.

Waar leeft het deelproject voort?

Advies Overheid.nl van ICTU verzorgt het contract- en leveranciersmanagement voor de zoekdienst. In de toekomst wordt het contractbeheer wellicht belegd bij het rijksbrede SSC I-diensten. De RVD / CB faciliteert het overleg over de opzet van een SSC I-diensten.

ICTU zal de juridische stappen met betrekking tot de zoekdienst blijven begeleiden.

Daarnaast is er vanuit de ministeries een gebruikersgroep zoekdienst opgericht, waarin gezamenlijke keuzes worden gemaakt over aanpak, contractmanagement, etc. Het faciliteren van de gebruikersgroep zoekdienst blijft in 2007 bij Advies Overheid.nl van de ICTU.

Kansen voor de toekomst

- Schaalvoordelen voor de ministeries wanneer onderliggende agentschappen gebruik gaan maken van de raamovereenkomst.
- Over een jaar moet een nieuwe aanbesteding worden gedaan. Dan kunnen, in het verlengde van het CCO, eventueel ook (een paar grote) gemeenten meedoen.
- Een rijksbrede zoekdienst, waarbij de verschillende ministeriële sites aan elkaar worden gekoppeld, zodat je via de site van het ene departement ook informatie van een ander departement kan vinden.

Risico's voor de toekomst

- Samenwerkingsgedachte en belang uit het oog verliezen door strubbelingen met gecontracteerde partij BeValue.

- Kosten zoekdienst zijn hoger dan verwacht. Probleem is dat bij de ministeries veel kosten voor de zoekdienst eerst niet zichtbaar waren.
- Stroeve communicatie tussen leverancier Be Value en afnemers.

Financiering 2007

Voor het SSC I-diensten is in 2007 € 200.000 beschikbaar vanuit het Jaarprogramma Gemeenschappelijke Communicatie.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
 Loulou Birza (Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media)
l.birza@minaz.nl
 070-3564135

Uitvoering
 Francois Vis (Internet professional, ICTU)
Francois.Vis@ictu.nl
 070-8887970

Content Management Systeem (CMS)

Doel

Het opstellen van een eenduidige set randvoorwaarden waaraan een CMS voor een ministeriële website moet voldoen, om rijksbreed te kunnen aanbesteden.

Resultaten

Het ministerie van Buitenlandse Zaken en het ministerie van Financiën hebben succesvol gezamenlijk een aanbesteding gedaan voor een nieuw CMS. Ook de andere departementen hebben de mogelijkheden voor een gezamenlijke aanbesteding besproken. Zij zijn echter tot de conclusie gekomen dat dit niet het goede moment is voor een rijksbrede aanbesteding voor CMS, gezien de grote verschillen in behoeften van ministeries (leidend tot een eenvoudig of complex CMS) en het feit dat de directe noodzaak om aan te besteden minder is dan voorheen (de meeste departementen hebben, bijvoorbeeld door afspraken met de bestaande leverancier, inmiddels een terugvaloptie).

Het CMS-traject heeft inzicht opgeleverd in de mogelijkheden en knelpunten voor een rijksbrede CMS aanbesteding en heeft duidelijk gemaakt dat de Communicatie- en ICT-disciplines in de praktijk soms nog onvoldoende met elkaar praten. Voor dat laatste aspect wordt nu via de Commissie Nieuwe Media (CNM) bekeken op welke wijze daar iets aan gedaan kan worden (mogelijk via een gezamenlijke bijeenkomst van de Voorlichtingsraad (VoRa) en het Inderdepartementaal overleg directeurs ICT (IODI)).

Besparingen:

Het ministerie van Financiën heeft aangegeven dat door de gezamenlijke aanbesteding en het afsluiten van een nieuw contract aanzienlijke besparingen zijn opgetreden. Het ministerie betaalde voorheen jaarlijks € 1 miljoen voor CMS. Na aanbesteding zijn de kosten voor CMS € 250.000 per jaar. Dit betekent voor Financiën een structurele besparing van € 750.000 per jaar.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken betaalde voorheen jaarlijks € 300.000 en na aanbesteding € 200.000. Dit betekent een structurele besparing van € 100.000 per jaar.

Extrapolatie van deze bedragen naar een Rijksbrede CMS-aanbesteding is niet realistisch. Vele factoren spelen een rol bij de berekening van een rijksbreed voordeel.

Het ontbreken van inzicht en de verscheidenheid aan CMS-en die momenteel door de verschillende ministeries zijn afgenomen maken dit niet mogelijk. Echter de voorbeelden laten zien dat er absoluut kansen liggen op dit onderwerp.

Kwaliteitsverbeteringen:

Het overleg over CMS heeft inzicht opgeleverd in de mogelijkheden en knelpunten voor een rijksbrede CMS aanbesteding.

Waar leeft het deelproject voort?

Het deelproject CMS is met het niet doorgaan van een rijksbrede aanbesteding afgerond.

Kansen voor de toekomst

Inzicht verkrijgen in de raakvlakken tussen Communicatie en ICT, waardoor bijvoorbeeld het uitwisselen van content makkelijker kan worden gemaakt.

Risico's voor de toekomst

De eisen die worden gesteld aan CMS zijn van een toenemende complexiteit. Daardoor wordt het een grotere opgave om gezamenlijke randvoorwaarden op te stellen waaraan een CMS voor een ministeriële website moet voldoen.

Financiering 2007

Niet van toepassing.

Contactpersoon

Niet van toepassing.

Domeinnaamregistratie

Doel

Het realiseren van een centraal punt waar alle ministeries voor domeinnaamregistraties terecht kunnen tegen vastgestelde (lage) kosten en met een gegarandeerde (snelle) afhandelingstermijn. Dit levert ook een totaaloverzicht op van alle domeinnamen die de ministeries nu bezitten, zodat hierover eenduidige afspraken gemaakt kunnen worden.

Resultaten

Er is een faciliteit ingericht bij de RVD / DPC, waar ministeries terecht kunnen voor domeinnaamregistraties. DPC is lid van de Stichting Internet Domeinnaamregistratie Nederland (SIDN), die de uitgifte en registratie verzorgt van .nl-domeinnamen. Ook heeft DPC een Domeinnaam Server (DNS) waarop domeinnamen tijdelijk "gestald" kunnen worden. Dit heeft als resultaat dat DPC namens alle departementen de aanvraag en het beheer van domeinnamen kan verzorgen. Deze procedure is rijksbreed ingegaan op 1 januari 2006.

DPC verzorgt nu de domeinnaamregistratie voor 6 ministeries. Nog niet alle ministeries maken gebruik van deze dienstverlening omdat sommige nog vastzitten aan lopende contracten.

Besparingen:

Als departementen domeinnamen aanvragen via DPC, hoeven zij niets te betalen voor .nl-domeinnamen. Voorheen werd de registratie van domeinnamen uitbesteed aan een bedrijf. Hieraan waren ministeries meestal ruim € 150,- per jaar kwijt. De personeelskosten bij DPC en de kosten voor domeinnaamregistratie bij SIDN (€ 0,25 per domeinnaam per jaar) worden betaald uit het Jaarprogramma Gemeenschappelijke Communicatie.

De administratieve last is gereduceerd door de nieuwe werkwijze. DPC is zowel registreerder als eigenaar van .nl-domeinnamen. Daardoor zijn er geen contracten nodig tussen deelnemer en houder.

Kwaliteitsverbeteringen:

- Een centraal punt waar alle ministeries voor domeinnaamregistraties terecht kunnen;
- Gegarandeerd snelle afhandelingstermijn: binnen 24 uur tijdens werkdagen, meestal al binnen één uur. In bijzondere gevallen kan gebruik gemaakt worden van een noodprocedure waarbij het verzoek prioriteit krijgt en van de reguliere werktijden kan worden afgeweken (bijvoorbeeld in geval van een crisis).
- Er is nu een overzicht van alle domeinnamen die de ministeries bezitten. Dit levert een verbeterd inzicht op in de merkarchitectuur van de overheid en de onderlinge uitwisselbaarheid van namen die niet gebruikt worden. Eens per jaar wordt er door DPC aan de Commissie Nieuwe Media (CNM) en de commissie Publieksinformatie en -communicatie (PCI) een lijst opgeleverd van geclaimde en in gebruik zijnde namen. Deze rapportage bevat ook een analyse, trends en statistieken.
- Gegarandeerde geheimhouding bij de aanvraag van een domeinnaam voor bijvoorbeeld nieuwe bewindslieden of een nieuwe telg van het koningshuis.
- DPC kan namens departementen onderhandelingen voeren voor het overkopen van domeinnamen van andere partijen. DPC heeft hier ervaring in en kan een lagere prijs bedingen.

Waar leeft het deelproject voort?

De RVD / DPC fungeert als registreerder en eigenaar van domeinnamen van de Rijksoverheid.

Kansen voor de toekomst

- In de toekomst kunnen meer departementen gebruik gaan maken van de dienstverlening van DPC om domeinnamen aan te vragen en te beheren.
- De rijksoverheid kan beter inspringen op ontwikkelingen in de toekomst doordat de domeinnaamregistratie op een centrale plek is geregeld. Zo heeft DPC bijvoorbeeld voor de gehele rijksoverheid de aanvraag van .eu domeinnamen verzorgd.
- Het overzicht van domeinnamen van de rijksoverheid maakt het mogelijk om beleid te maken op domeinnamen, bijvoorbeeld op naamgeving, preventief domeinnamen registreren en de hoeveelheid domeinnamen van de Rijksoverheid.

Risico's voor de toekomst

-

Financiering 2007

In 2006 zijn de kosten voor DPC gefinancierd uit het SURC budget. In 2007 is er hiervoor € 45.000 beschikbaar uit het budget van het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
Loulou Birza (Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media)
l.birza@minaz.nl
070-3564135

Uitvoering

Marc van de Graaf (Adviseur interactieve communicatiemiddelen, RVD/DPC)
m.vandegraaf@minaz.nl
070 - 3564211

Registratie van een nieuwe aanvraag kan door het sturen van een e-mail aan domeinnaam@minaz.nl, of via een elektronisch aanvraagformulier, te vinden op Communicatieplein via de url: http://intra.ryx.nl/rvdextranet/richtlijnen/nieuwe_media/domeinnaamregistratie/index.jsp.

Website-onderzoek

Doel

De vergelijkbaarheid en kwaliteit van website-onderzoek in opdracht van departementen vergroten, onder meer door het gebruik van gemeenschappelijke standaarden voor vragenlijsten en methoden.

Resultaten

De gezamenlijke aanbesteding is afgerond en er is een overeenkomst gesloten voor twee typen website-onderzoek (kwalitatief en kwantitatief). Voor beide soorten is een “mandje” gecreëerd met 2 geselecteerde leveranciers. Er zijn al een aantal opdrachten verleend via de mantelovereenkomst.

Besparingen:

Kostenbesparingen zijn geen hoofddoel van gemeenschappelijk website-onderzoek; kwaliteitsverbeteringen staan voorop. De kosten vóór de gemeenschappelijke mantelovereenkomst zijn moeilijk te vergelijken met de kosten die departementen nu kwijt zijn aan website-onderzoek, aangezien de begeleiding is verbeterd en de departementen nu minder zelf hoeven te doen.

Kwaliteitsverbeteringen:

- Benchmarking is vereenvoudigd (vergelijking tussen uitkomsten van onderzoeken van de diverse ministeries).
- Er is nu een gegarandeerd professionele begeleiding van onderzoeken. En ministeries hebben de garantie dat het onderzoek door een zorgvuldig geselecteerd, goed gekwalificeerd bureau wordt uitgevoerd.
- Meer efficiëntie.
- Opbouw van gemeenschappelijke kennis over de waardering en het effect van websites (leren van vergelijkbare onderzoeken).

Waar leeft het deelproject voort?

De RVD / DPC verzorgt het contract- en leveranciersmanagement voor website-onderzoek. DPC is verantwoordelijk voor het contractbeheer en bewaakt de verdeling van opdrachten over de onderzoeksbureaus.

De afdeling Communicatiebeleid (CB) van de RVD verstrekt namens de gezamenlijke departementen jaarlijks een opdracht aan DPC. Binnen die opdracht is CB opdrachtgever voor het jaarlijkse trendonderzoek (Webradar) en blijven de departementen zelf verantwoordelijk voor het ‘afroepen’ van specifiek onderzoek voor departementale websites.

Op communicatieplein is een apart deel ingericht waar alle informatie over website onderzoek is terug te vinden.

Kansen voor de toekomst

Meer gezamenlijke kennis opbouwen over effectiviteit en waardering websites, onder andere door vergelijken onderzoeksresultaten.

Risico's voor de toekomst

-

Financiering 2007

De kosten voor het opdrachtgeverschap van het gemeenschappelijk website-onderzoek worden gedeeltelijk gefinancierd door middel van een vaste opslag per onderzoek (€ 840), die departementen betalen aan DPC. Daarnaast is er in 2007 € 20.000 beschikbaar uit het budget van het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
Loulou Birza (Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media)
l.birza@minaz.nl
070-3564135

Uitvoering
Annette Bruin (Onderzoeksadviseur, RVD / DPC)
a.bruin@minaz.nl
070 – 3564255

Stijlgids

Doel

Ministeriële websites toegankelijker en gebruiksvriendelijker maken door afspraken te maken over de inhoud, structuur, functionaliteit en vormgeving van de websites. Met de Stijlgids wordt gewerkt aan een herkenbare en toegankelijke overheid op internet.

Resultaten

Er is een Internetstijlgids opgesteld, die een handleiding biedt voor de inhoud, structuur, functionaliteit en vormgeving van ministeriële websites. Omdat de VoRa en het SG-beraad dit een belangrijke ontwikkeling vonden met verregaande gevolgen, is de Internetstijlgids voorgelegd aan het kabinet. Het kabinet heeft in 2005 besloten dat de Stijlgids in de loop van 2006 moet worden toegepast op de *corporate* websites van alle ministeries. De verwachting is dat tien ministeries eind 2006 zullen voldoen aan de Internetstijlgids. Voor drie ministeries is een uitzondering gemaakt, om uiteenlopende redenen.

Besparingen:

Kostenbesparingen zijn geen hoofddoel bij de opzet en toepassing van de stijlgids. Kwaliteitsverbeteringen staan voorop.

Kwaliteitsverbeteringen:

- Betrouwbare inhoud: actualiteit, juistheid en volledigheid;
- Gebruikersgerichtheid: afspraken over de inrichting van de structuur ter bevordering van de vindbaarheid van informatie;
- Toegankelijkheid: afspraken over minimale eisen waaraan een website moet voldoen op basis van de bestaande webrichtlijnen;
- Herkenbaarheid: eenduidigheid in stijl, structuur, vormgeving en inhoud als voorwaarde om de site als herkenbaar (rijks)overheidsproduct aan te kunnen bieden.

Waar leeft het deelproject voort?

Uitvoerder van de Internetstijlgids is de werkgroep Stijlgids, waarin alle departementen zijn vertegenwoordigd. De RVD / CB verzorgt hiervoor het secretariaat en is facilitator voor het hele proces. De stijlgids-website (<http://stijlgids.overheid.nl>) speelt een belangrijke rol in het delen van kennis over de Internetstijlgids.

Kansen voor de toekomst

De Internetstijlgids is alleen gericht op ministeriële websites. Het model van de Internetstijlgids wordt echter ook door andere overheidslagen overgenomen. Zij maken een 'eigen stijlgids' op dezelfde manier, om zo ook meer eenheid uit te dragen en te werken aan een herkenbare en toegankelijke overheid op het internet.

Risico's voor de toekomst

Naast gezamenlijkheid, bewaken van het 'corporate-eigen deel' van ministeriële websites.

Financiering 2007

In het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie is € 130.000 opgenomen voor doorontwikkeling van de Internetstijlgids.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaaprogramma CB/RVD
Loulou Birza (Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media)
l.birza@minaz.nl
070-3564135

Uitvoering
Gerrit Berkouwer (Voorzitter werkgroep Stijlgids, VWS)
gc.berkouwer@minvws.nl
070-3406676

ONDERNEMERS

Doel

Het verbeteren van de communicatie met ondernemers door het ontwikkelen van een overheidsbreed transactie-, interactie en informatiepunt op internet, voor alle (aan)vragen van ondernemers in Nederland, het 'bedrijvenloket plus'.

Resultaten

Op 12 januari 2006 is het nieuwe Bedrijvenloket online gegaan (www.bedrijvenloket.nl). Er is een rijksbreed portaal gerealiseerd waar de ondernemer terecht kan voor alle informatie (en advies) over wet- en regelgeving van de overheid. Het maakt de hele overheid voor ondernemers toegankelijk. Rijksoverheid, provincies, gemeenten, Kamer van Koophandel en andere relevante partijen. Met verwijzingen voor hulp en meer informatie.

Besparingen:

Bij dit project gaan de kosten voor de baten en is tot nu toe vooral geïnvesteerd in de opzet van het bedrijvenloket plus. Op de langere termijn worden schaalvoordelen verwacht, omdat de activiteiten worden geconcentreerd op één plek en de ministeries niet zelf aparte sites hoeven in te richten voor ondernemers.

Kwaliteitsverbeteringen:

Betere informatievoorziening aan ondernemers door:

- Betere herkenbaarheid, één loket waar de ondernemer terecht kan;
- Betere toegankelijkheid;
- Vraaggerichte aanpak. De site is ontwikkeld vanuit de vraag van de ondernemer. Om die vraag goed te begrijpen wordt doorlopend onderzoek gedaan. Onder andere via een actief ondernemerspanel en individuele interviews en via internet en e-mail.

Waar leeft het deelproject voort?

Het Bedrijvenloket is een interdepartementaal programma, met het ministerie van Economische Zaken als opdrachtgever. Het programma is ondergebracht bij de ICTU.

Kansen voor de toekomst

Het bedrijvenloket biedt op termijn mogelijkheden om gegevens uit te wisselen en transacties met de overheid uit te voeren.

Risico's voor de toekomst

Onvoldoende aansluiting bij de ontwikkelingen rond het CCO en portaalvorming.

Financiering 2007

Het bedrijvenloket wordt gefinancierd vanuit het ministerie van EZ. Binnen het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007 is € 400.000 opgenomen voor de volgende activiteiten:

- Ontwikkeling 'Ondernemerspleinen';
- Opbouw centrale redactie;
- Doorontwikkeling van subsidie-informatie en – dienstverlening;
- Communicatie.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
Loulou Birza (Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media)

l.birza@minaz.nl

070-3564135

Uitvoering
ICT Uitvoeringsorganisatie (ICTU)
bedrijvenloket@ictu.nl

Radhika Marapin (communicatiemedewerker, ICTU)
Radhika.marapin@ictu.nl
070-8887425

ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

Doel

Effectieve en efficiënte Rijksbrede Arbeidsmarktcommunicatie (AMC):

- Ontwikkeling en invoering van één Rijksbrede AMC-campagne, waarin imago en werving worden gecombineerd;
- Zorgdragen voor een optimaal opmaak- en plaatsingsproces van wervingsadvertenties door gebruikmaking van een Publicatietool;
- Inrichten van een efficiëntere organisatie voor AMC en werving, rol Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC AMC).

Resultaten

Twee aanbestedingen succesvol afgerond:

- aanbesteding voor de Rijksbrede AMC-campagne;
- aanbesteding voor de Publicatietool.

In februari 2006 is de Rijksbrede AMC campagne van start gegaan. Kenmerken van deze campagne zijn:

- combinatie van imago en werving;
- het Rijk als merk/afzender in plaats van de individuele ministeries;
- verbreding doelgroep van WO/HBO naar (V)MBO;
- motto: 'Werken bij het Rijk, als je verder denkt'.

Besparingen:

In 2005 zijn beide aanbestedingen afgerond. Dit heeft een besparing opgeleverd van maar liefst € 2.378.200.

Kwaliteitsverbeteringen:

- Betere herkenbaarheid, het Rijk als één afzender;
- Betere vindbaarheid van de vacatures;
- Meer efficiëntie door centrale organisatie.

Waar leeft het deelproject voort?

Het project is ingebed in het EC-AMC. Het beheer van de campagne ligt bij EC-AMC, in de uitvoering ervan heeft RVD / DPC een belangrijke rol. EC-AMC voert de regie op de vacatureplaatsingen.

Kansen voor de toekomst

- Verbetering van de dienstverlening van het EC-AMC. Gebleken is dat deze in de praktijk aanloopproblemen heeft gekend, zowel in de kwaliteit van de campagne als bij het doorplaatsen van vacatures van de klanten;
- Invoering van een Rijksbreed logo en daaraan gekoppelde huisstijl. Invoering en positionering van een Rijksbreed logo voor de gehele Rijksoverheid zal versterkend werken op de eenheid die de Rijksbrede AMC-campagne uitstraalt bij het werven van werknemers.

Risico's voor de toekomst

Onvoldoende aansluiting van de Rijksbrede AMC-campagne bij de verschillende doelgroepen. Daartoe is de campagne na ervaringen van het afgelopen jaar al op bepaalde punten aangepast.

Financiering 2007

Vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken is primair verantwoordelijk voor financiering van het EC-AMC. Daarnaast wordt een deel gefinancierd uit bijdragen van de ministeries voor het plaatsen van advertenties.

Contactpersoon

Annemarie Stel (Campagnemanager Rijksbrede arbeidsmarktcampagne, EC/AMC)
annemarie.stel@minbzk.nl
070-3103130

info@werkenbijhetrijk.nl
www.werkenbijhetrijk.nl

CAMPAGNEMANAGEMENT

Het deelproject Campagnemanagement bestaat uit een aantal onderdelen. Te weten:

- Pilot Campagnemanagement
- Communicatieonderzoek
- Inkoop audiovisuele (AV) producties
- Media inkoop
- Programma aanbesteding

De onderdelen worden ieder afzonderlijk beschreven.

Pilot Campagnemanagement

Doel

Efficiëntere en betere massamediale campagnes, door het uitbreiden en verbeteren van de bestaande gemeenschappelijke faciliteiten en het ontwikkelen van een model voor integraal campagnemanagement.

Resultaten

Binnen de pilot zijn in 2005 acht campagnes ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd door de RVD/DPC in opdracht van verschillende ministeries. De campagne-effectmeting wijst uit dat de campagnes vrijwel allemaal boven de Postbus51-benchmark scoren.

De positieve evaluatie van de pilot campagnemanagement heeft de VoRa en het SG-beraad doen besluiten om structureel een unit Campagnemanagement in te richten bij de RVD/DPC. De unit Campagnemanagement is op 1 augustus 2006 officieel gestart. Deze unit heeft als hoofdtaken het uitvoeren van massamediale campagnes en het op structurele basis bevorderen van de kwaliteit en efficiëntie van de uitvoering.

In 2006 zijn voor zes departementen in totaal 16 campagnes uitgevoerd. In 2007 worden 19 tot 20 campagnes gemaakt voor zeven departementen.

Besparingen

In de pilot Campagnemanagement is vooral geïnvesteerd. Voor de pilot was geen besparingsdoelstelling gekwantificeerd. De inkooponderdelen van campagnemanagement hebben besparingen gerealiseerd. Deze worden hierna beschreven.

Kwaliteitsverbeteringen

- Kwalitatief goede massamediale campagnes die boven de benchmarks scoren omdat de campagnemanagers gebruik kunnen maken van meerdere disciplines die beschikbaar zijn binnen DPC;
- Verankering van rijksbrede ontwikkeling en beheer van gemeenschappelijke voorzieningen campagnemanagement en campagnegerelateerde zaken;
- Vergroting van vergelijkbaarheid campagnes door standaardisering en benchmarks.

Waar leeft het deelproject voort?

Campagnemanagement is volledig geïmplementeerd in de Unit Campagnemanagement bij de RVD / DPC.

Kansen voor de toekomst

Centraal georganiseerd integraal campagnemanagement maakt het mogelijk om te komen tot betere en efficiëntere massamediale communicatie. Het bundelt kennis, ervaring en expertise en kan leiden tot meer inzicht en daarmee tot betere campagnes en beheersing van de uitvoeringskosten.

Risico's voor de toekomst

Onvoldoende heldere rol/takenscheiding voor zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever. Extra schakel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan leiden tot onduidelijkheid.

Financiering 2007

In het Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007 is € 150.000 opgenomen voor de volgende activiteiten:

- Ontwikkeling en beheer gemeenschappelijke voorzieningen;
- Ontwikkeling en implementatie campagnegerelateerde zaken.

Contactpersonen

Gedelegeerd opdrachtgever jaarprogramma CB/RVD
Hanne Bikker (Programmamanager Publiekscommunicatie)
h.bikker@minaz.nl
070-3564360

Uitvoering
Peter van Vendeloo (Hoofd Unit Campagnemanagement, RVD/DPC)
p.vendeloo@minaz.nl
070-3564246

Communicatieonderzoek

Doel

Het gezamenlijk aanbesteden van campagnegebonden concepttest en pretest-onderzoek.

Resultaten

In 2005 heeft een Europese aanbesteding geleid tot contracteren van twee (combinaties van) bureaus voor de uitvoering van kwalitatieve concepttests en pretests van communicatiemiddelen (zoals tv- en radiocommercials). Hiervoor is een nieuwe werkwijze voor Postbus 51 campagnes ontwikkeld. Een onderzoeker van de RVD / DPC begeleidt het gestandaardiseerde onderzoek dat gezamenlijk is ingekocht.

Besparingen

De besparing bestaat uit een lagere inkoopprijs als gevolg van de volumekorting bij twee vaste bureaus en de verbetering van het inkoopproces. In totaal is structureel € 112.000 bespaard.

Kwaliteitsverbeteringen

- Een duidelijke tariefkaart voor opdrachtgevers;
- Standaard formats voor intake, briefing en opdrachtvoorstel;
- Standaardisering van vragenlijst, methodiek, rapportages en kwaliteitscontrole;
- Opzet en opbouw database met onderzoeksresultaten;
- Benchmarking is mogelijk gemaakt;
- Opbouw en delen van kennis tussen ministeries.

Waar leeft het deelproject voort?

Het deelproject is in 2005 afgerond en volledig geïntegreerd binnen de afdeling Media en Monitoring van de RVD / DPC. Sinds januari 2005 vindt onderzoek voor Postbus 51 campagnes op de beschreven manier plaats.

Kansen voor de toekomst

Het goed kunnen bijsturen van campagneconcepten op basis van onderzoeksresultaten moet leiden tot nog betere campagnes.

Risico's voor de toekomst

-

Financiering 2007

Opgenomen in de kosten die de ministeries betalen voor het laten uitvoeren van hun massamediale campagnes.

Contactpersoon

Wim van der Noort (Onderzoeksadviseur monitoring, RVD/DPC)

w.vandernoort@minaz.nl

070-3564233

Inkoop audiovisuele (AV) producties

Doel

De gezamenlijke inkoop en begeleiding van audiovisuele producties.

Resultaat

De RVD / DPC sluit voortaan de contracten af met productie-maatschappijen voor de productie van radio- en televisiespots voor Pb51 campagnes. Voor elke productie vindt een aanbesteding plaats volgens de zogenaamde 3-offertemethode. De aanbesteding wordt begeleidt door de RVD / DPC in opdracht van de ministeries.

Besparingen

De nieuwe werkwijze leidt tot verlaging van de productiekosten, per tv-commercial zo'n € 45.000. In totaal heeft dit deelproject een structurele besparing opgeleverd van € 810.000.

Kwaliteitsverbeteringen

- Meer efficiëntie door vaste offertemethode met vaste werkwijze;
- Verhoging kwaliteit producties door keuze uit gegarandeerd goede bureaus.

Waar leeft het deelproject voort?

Het deelproject is in 2005 afgerond en volledig geïntegreerd binnen de RVD / DPC.

Kansen voor de toekomst

De collectieve dienstverlening kan in de toekomst leiden tot verdere verbetering van de kwaliteit en meer efficiëntie.

Risico's voor de toekomst

-

Financiering 2007

Zijn opgenomen in de kosten die de ministeries betalen voor het maken van de AV-producties binnen hun massamediale campagnes.

Contactpersonen

Jaap Verster (Adviseur communicatiemiddelen, RVD/DPC)

j.verster@minaz.nl

070-3564277

Albert Koch (Adviseur communicatiemiddelen, RVD/DPC)
a.koch@minaz.nl
070-3564243

Media inkoop

Doel

De collectieve inkoop van zendtijd en mediaplacements verbeteren en daarmee kosten besparen.

Resultaat

Voor PB51 campagnes is met ingang van 2004 of gebruik gemaakt van een basisroulement of van een plusroulement. Pb51 campagnes worden uitgezonden in programmazendtijd. Deze gezamenlijk ingekochte televisie- en radiozendtijd is goedkoper dan reclamezendtijd.

Besparingen

Dit onderdeel is afgerond in 2004 en heeft een besparing gerealiseerd van € 2 mln.

Kwaliteitsverbeteringen

- Opbouw database wat leidt tot het verhogen van inzicht in de kosten;
- Benchmarking tussen de Pb51 campagnes is nu mogelijk.

Waar leeft het deelproject voort?

De media inkoop was al georganiseerd in de organisatie van DPC/RVD en het is bij wet verplicht dat ministeries hier gebruik van maken op basis van het kabinetsbesluit uit 1997.

Kansen voor de toekomst

- Stijging van het volume om tegen nog lagere tarieven te kunnen inkopen;
- Door centrale organisatie meer inzicht in effect van uitzendtijden en uitzendkanalen om zo strategische keuzes te kunnen maken.

Risico's voor de toekomst

-

Financiering 2007

Opgenomen in de kosten die de ministeries betalen voor het laten uitvoeren van hun massamediale campagnes.

Contactpersoon

Marianne Bruijn (Hoofd unit Media en Monitoring)
m.bruijn@minaz.nl
070-3564291

Programma aanbesteding

Doel

Gecoördineerde inkoop van diensten van reclame- en communicatiebureaus waardoor de aanbesteding voor alle partijen goedkoper en eenvoudiger wordt.

Resultaat

Er is een Rijksbrede programma-aanbesteding uitgevoerd. Dit betekent dat een groot aantal communicatiecampagnes van de Rijksoverheid door middel van één Europese, niet openbare aanbesteding, zijn gepubliceerd.

De programma-aanbesteding wordt jaarlijks uitgevoerd en de gegevens van de geselecteerde bureaus wordt opgeslagen in een database. Bij elke nieuwe campagne worden 5 partijen uit de database geselecteerd die een aanbieding mogen doen.

Besparingen

Zes departementen hebben in totaal met 13 campagnes het aanbestedingsproces doorlopen. Per aanbesteding wordt ongeveer € 11.400 bespaard. Dit betekent in totaal tot nu toe een besparing van € 148.200.

Kwaliteitsverbeteringen

- Inrichting en opbouw van een database, waardoor de keuze voor het goede bureau automatisch wordt gemaakt;
- Optimalisering dienstverlening gegarandeerd door een professioneel bureau;
- Minder werk voor de bureaus en voor de ministeries omdat alle campagnes in één keer worden aanbesteed.

Waar leeft het deelproject voort?

De programma-aanbesteding is definitief afgerond en geïmplementeerd binnen de RVD / DPC, Unit Campagnemanagement.

Kansen voor de toekomst

Onderzocht wordt of verdere vereenvoudiging van en besparing op de aanbesteding mogelijk is.

Risico's voor de toekomst

Te veel opdrachten naar eenzelfde partij.

Financiering 2007

Opgenomen in de kosten die de ministeries betalen voor het laten uitvoeren van hun massamediale campagnes.

Contactpersoon

Marcel Vos (Senior communicatieadviseur, RVD / DPC)

m.vos@minaz.nl

070-3564258

6. OVERZICHT ORGANISATIES WAAR DEELPROJECTEN ZIJN BELEGD

Zoals aangegeven in de inleiding zijn de SURC deelprojecten geborgd binnen de Rijksoverheid. Een groot aantal van de SURC deelprojecten vallen geheel of gedeeltelijk binnen het 'Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007', anderen vallen direct onder een ministerie of een daarvoor ingerichte uitvoeringsorganisatie.

In onderstaand overzicht vindt u per SURC-deelproject de contactpersonen.

In algemene zin is er na SURC ook een vast aanspreekpunt voor samenwerkingsinitiatieven. Danielle van Vuuren van de RVD/ afdeling Communicatiebeleid zal het gedachtegoed van SURC bewaken en voortzetten.

Daniëlle van Vuuren
Senior Beleidsmedewerker RVD/CB
d.vanvuuren@minaz.nl
 070-3564177

Contactpersonen per deelproject

Deelproject	Gedelegeerd opdrachtgever vanuit Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007	Uitvoering belegd bij (organisatie)	Contactpersoon
Publieksvoorlichting	Daniëlle van Vuuren <i>Senior Beleidsmedewerker RVD/CB</i> d.vanvuuren@minaz.nl 070-3564177	Postbus 51 (Pb51) Informatiedienst	Ronald van Oosteroom <i>Hoofd ad interim Pb 51 informatiedienst</i> 070-3564245 r.vanoosteroom@minaz.nl
Centrale Distributie	Daniëlle van Vuuren <i>Senior Beleidsmedewerker RVD/CB</i> d.vanvuuren@minaz.nl 070-3564177	Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) / Dienst Publiek en Communicatie (DPC)	Marianne Bruijn <i>Hoofd unit Media en Monitoring</i> m.bruijn@minaz.nl 070-3564291
Internet : Hosting	Loulou Birza <i>Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media RVD/CB</i> l.birza@minaz.nl 070-3564135	VROM Outsourcing	Chiel Huisman <i>Expertise coördinator leveranciersmanagement</i> Chiel.huisman@minvrom.nl 070-339 1369
Internet : Zoekdienst	Loulou Birza <i>Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media RVD/CB</i> l.birza@minaz.nl 070-3564135	ICT Uitvoeringsorganisatie (ICTU), Advies Overheid.nl	Francois Vis <i>Internetprofessional</i> Francois.Vis@ictu.nl 070-8887970
Internet : Content Management Systeem (CMS)	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Internet : Domeinnaam-registratie	Loulou Birza <i>Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media RVD/CB</i> l.birza@minaz.nl 070-3564135	RVD / DPC	Marc van de Graaf <i>Adviseur interactieve communicatiemiddelen</i> m.vandegraaf@minaz.nl 070 - 3564211

Internet: Website-onderzoek	Loulou Birza <i>Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media RVD/CB</i> l.birza@minaz.nl 070-3564135	RVD / DPC	Annette Bruin <i>Onderzoeksadviseur</i> a.bruin@minaz.nl 070 – 3564255
Internet : Stijlgids	Loulou Birza <i>Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media RVD/CB</i> l.birza@minaz.nl 070-3564135	Werkgroep Stijlgids	Gerrit Berkouwer (VWS) <i>Voorzitter werkgroep Stijlgids</i> gc.berkouwer@minvws.nl 070-3406676
Ondernemers	Loulou Birza <i>Senior Beleidsmedewerker Nieuwe Media RVD/CB</i> l.birza@minaz.nl 070-3564135	ICTU	Radhika Marapin <i>Communicatiemedewerker</i> Radhika.marapin@ictu.nl 070 - 8887425
Arbeidsmarktcommunicatie (AMC)		Expertisecentrum AMC (EC AMC)	Annemarie Stel <i>Campagnemanager Rijksbrede arbeidsmarktcampagne</i> annemarie.stel@minbzk.nl 070-3103130
Campagne-management : pilot	Hanne Bikker <i>Programmamanager Publiekscommunicatie RVD/CB</i> h.bikker@minaz.nl 070-3564360	RVD / DPC	Peter van Vendeloo <i>Hoofd unit Campagnemanagement</i> p.vendeloo@minaz.nl 070-3564246
Campagne-management : communicatieonderzoek		RVD/DPC	Wim van der Noort <i>Onderzoeksadviseur monitoring</i> w.vandernoort@minaz.nl 070-3564233
Campagne-management: inkoop audiovisuele producties		RVD / DPC	Jaap Verster <i>Adviseur communicatiemiddelen</i> j.verster@minaz.nl 070-3564277 of Albert Koch <i>Adviseur communicatiemiddelen</i> a.koch@minaz.nl 070-3564243
Campagne-management: programma aanbesteding		RVD / DPC	Marcel Vos <i>Senior communicatieadviseur</i> m.vos@minaz.nl 070-3564258

7. OVERZICHT SUCCESFACTOREN EN VALKUILEN

Gedurende de looptijd van SURC is op verschillende momenten naar voren gekomen welke factoren hebben bijgedragen aan het slagen van het project. Daarnaast moest SURC ook tegenslagen incasseren. In dit hoofdstuk wordt kort bij de succesfactoren en valkuilen stilgestaan.

Succesfactoren

1. Interdepartementale Stuurgroep

SURC had zijn eigen Stuurgroep. De samenstelling was belangrijk. SURC slaagde erin om de met overheidscommunicatie belaste en op dit gebied vooruitstrevende 'topmanagers en bestuurders' in de stuurgroep te laten plaatsnemen. De stuurgroep bestond uit:

- De heer Peter Welling, pSG van VROM en voorzitter van de stuurgroep;
- De heer Wim Kuijken, SG van Algemene Zaken;
- De heer Jan-Willem Oosterwijk, SG van Economische zaken, die het stokje in 2006 overdroeg aan zijn pSG de heer Peter Vermeij;
- De heer Gerard van der Wulp, voorzitter van de Voorlichtingsraad (VoRa) en DG van de RVD;
- De heer Jeroen Sprenger, voorzitter van de Commissie Publiekscommunicatie en informatie (PCI) en directeur communicatie van het ministerie van Financiën.

Gebleken is dat de samenstelling en het stevige mandaat van deze stuurgroep goed was voor draagvlak binnen de Rijksoverheid en veel heeft bijgedragen aan een goede uitvoering van de gekozen strategie. Waar projecten stroef liepen zorgde dit mandaat ervoor dat de interdepartementale samenwerking een 'duwtje' in de goede richting kreeg. Let wel in het uiterste geval werd hierop een beroep gedaan! SURC bewandelde eerst de weg van draagvlak bij de betrokken gremia als VoRa, PCI en CNM.

2. Communicatiestrategie

SURC heeft in het begin een communicatiestrategie geschreven. Omdat SURC uit een klein projectteam met een beperkt aantal medewerkers bestond was géén tijd en geld beschikbaar om met een 'voorlichtingskaravaan' richting de departementen gaan. Er is bewust voor gekozen om de interdepartementale overlegorganen VoRa, PCI en CNM als belangrijkste gesprekspartners te zien. Daarnaast vormden de afdelingen CB en DPC van de RVD belangrijke afstemming- en spiegeling- partners. Schriftelijke communicatie werd gelinkt aan bestaande middelen, zoals Communicatieplein en de website www.andereoverheid.nl. Daarnaast waren de projectleden altijd bereid om op verzoek bij de ministeries meer informatie te vertellen.

Door de bewuste communicatie met de VoRa, PCI en CNM is het SURC gelukt om ondanks het kleine projectteam toch constant en volledig te communiceren.

3. Comply or Explain of klein beginnen

Comply or Explain

Op drie deelprojecten (publieksvoorlichting, centrale distributie en arbeidsmarktcommunicatie) kon gewerkt worden met het adagium 'comply or explain' doordat in de bevoegde gremia (VoRa, pSG-beraad, SG-beraad) sluitende afspraken werden gemaakt. Daardoor kostte het SURC minder tijd om de samenwerking tussen de ministeries tot stand te brengen. De schaalvoordelen zorgden ook voor een sneller resultaat op besparingen en/of kwaliteitsverbeteringen.

Klein beginnen

Op andere deelprojecten is gekozen om klein te beginnen met een aantal departementen die behoefte en/of noodzaak voelden op een bepaald deelproject.

Hierdoor kon men wennen aan samenwerken, de voordelen en ook de nadelen ervaren. Om vervolgens gezamenlijk tot een zo goed mogelijke oplossing te komen, waarbij alle partijen het nut en de noodzaak van de samenwerking ondersteunden.

Voor campagnemanagement is bijvoorbeeld gekozen om in 2005 te starten met een pilot waarin een viertal departementen participeerden. Na gebleken succes is in het SG-beraad besloten dat de werkwijze zo succesvol was dat alle departementen stapsgewijs in 2006 hieraan deel moeten gaan nemen. Daartoe is de unit Campagnemanagement bij DPC/RVD per 1 augustus 2006 officieel van start gegaan.

4. Zoek medestanders

Om deelprojecten van de grond te krijgen was het belangrijk om medestanders te vinden. Standaard werd geïnventariseerd welke organisaties en/of personen binnen de Rijksoverheid belang zouden kunnen hebben bij het bepaalde onderwerp. Door met name de projectleiders is veel lobbywerk verricht om binnen de gehele Rijksoverheid in 'communicatieland' medestanders te vinden die aan de olievlekwerking van rijksbrede samenwerking zouden kunnen bijdragen. Binnen de verschillende deelprojecten werd eenzelfde werkwijze gevolgd door in interdepartementale werk- en klankbordgroepen de medestanders op te zoeken om gezamenlijk de 'tegenstanders' te overtuigen.

5. Doen

SURC was een ambitieus project met gedreven, ambitieuze medewerkers. De projectleider en verschillende deelprojectleiders en medewerkers waren in staat om met een helikopterview de kansen te zien. Problemen werden omgebogen tot uitdagingen. En de zorgvuldig opgebouwde 'porseleinkasten' binnen de Rijksoverheid werden niet ontzien. Belangrijk was dat niet bedacht werd waarom een deelproject niet zou slagen, maar juist waarom een project wel zou kunnen slagen. Daardoor zijn soms tot verrassing van SURC en de omgeving op een paar deelprojecten de verwachtingen ver overtroffen. Denk hierbij aan de Stijlgids en de Rijksbrede Arbeidsmarktcommunicatie.

DOEN was het motto en de lijfspreuk SIO (Succes Is Onvermijdelijk) werd van harte ondersteund.

6. Borging

Voor alle deelprojecten zijn implementatieplannen gemaakt om ervoor te zorgen dat na het einde van SURC de uitvoering, voortgang en financiële kant geborgd zijn. Steeds is gezocht naar de meest logische plek binnen de Rijksoverheid of een plek waar al de nodige ervaring met interdepartementale samenwerking en contractbeheer bestond. Een groot deel is ondergebracht bij de RVD/DPC. Een ander deel bij verschillende ministeries. Zo zijn er vaste aanspreekpunten waar een ieder na SURC terecht kan. De financiën zijn voor een groot deel geborgd door vaststelling van het Jaarprogramma Gemeenschappelijke Communicatie 2007 van de VoRa.

Valkuilen

1. Gedrevenheid versus Taak

De taak van SURC was het tot stand brengen van samenwerkingsinitiatieven om de doelstellingen van de deelprojecten te verwezenlijken. Hierbij heeft SURC met vele partijen met verschillende belangen samengewerkt. De kennis en gedrevenheid van SURC strekte soms verder dan de eigenlijke taak. Dit betekende dat SURC ideeën moest loslaten omdat andere partijen de uitvoering van het deelproject overnamen. De gedrevenheid maakte dit soms lastig.

2. Communicatie

De gekozen communicatiestrategie van SURC heeft er niet altijd voor gezorgd dat de medewerkers van de ministeries goed op de hoogte waren. Voor draagvlak is het belangrijk om hier voldoende aandacht aan te besteden en gericht communicatieacties en -middelen in te zetten.

3. Samenwerkingsgedachte uit het oog verliezen

Samenwerking levert niet per definitie voor alle betrokken partijen dezelfde voordelen op. Soms moet wat van de autonomie ingeleverd worden ten behoeve van de gezamenlijkheid. Soms moet eerst geïnvesteerd worden om op langere termijn de voordelen te plukken. Soms is het resultaat van de samenwerking anders dan men had verwacht. Het is belangrijk om betrokkenen dan in gedachten mee te nemen naar de start van de samenwerking om het doel en de afspraken nog eens helder voor ogen te houden. Gebleken is dat op hoger niveau de voor- en nadelen van samenwerking meer en beter worden voorzien.

4. Wegvallen aanjaagfunctie

SURC heeft gedurende het gehele project de aanjaagfunctie en veelal uitvoeringsfunctie vervuld tot dat de gewenste resultaten werden bereikt. Bij het behalen van een resultaat neemt de druk af en moeten de ingerichte beheerorganisaties gezamenlijk met de ministeries aan de slag om het resultaat te behouden en of verdere invulling aan het resultaat geven. In de praktijk blijkt dat bij het wegvallen van de aanjager de betrokkenheid van ministeries gevaar loopt.

5. Besparingen als uitgangspunt

Het doel van SURC bestond enerzijds uit het behalen van besparingen, maar anderzijds uit het behouden en op vele onderdelen juist het verhogen van de kwaliteit. Door de focus op besparing te leggen monden discussies vaak uit in kosten nu versus verleden, waarbij vaak appels met peren vergeleken worden. De eerder afgesproken kwaliteitsverbeteringen worden in dit soort discussies vaak onterecht geheel vergeten.

8. NA SURC

Tot slot een hart onder de riem voor de collega's die het gedachtegoed van SURC levend gaan houden. Zoals beschreven in dit rapport zijn alle SURC onderdelen binnen de Rijksoverheid belegd. In hoofdstuk 6 vind u de instanties en contactpersonen per onderdeel. Ook de financiën zijn geregeld binnen het 'Jaarprogramma gemeenschappelijke communicatie 2007' van de VoRa.

SURC is blij met de rol die de VoRa en in het verlengde daarvan CB en DPC voor zichzelf zien weggelegd. SURC blijft geloven dat verdergaande samenwerking tot nog betere resultaten kan leiden. SURC gelooft ook dat er nog vele kansen zijn voor de toekomst.

Speciale dank aan het SURC team

Door de jaren heen werkte mee aan het succes:

Projectleider tot februari 2006: Robert Jansen

Opvolgende projectleider: Sylvia Kuilboer

Deelprojectleiders: Jaap de Bruijn, Sylvia Kuilboer, Jaapjan Rijlaarsdam, Peter van Vendeloo

Teammedewerkers: Hans Bongers, Hanna van den Bosch, Dieuwke van den Brink, Maarten Edelman, Angela Goos, Pieter van Hofwegen, Jan Jooren, Dries Klooster, Caroline de Moor, Petra Pouwelsen, Nils Vermeire.

RVD/DPC dedicated team: Saskia van Bergen, Bas Borkus, Bart Burggraaff, Alette Fernhout, Petra de Jong, Albert Koch, Jet Kording, Irma Machielse, Faizal Nabibaks, Sanne Peeters, Caroline van der Post, Monique Taal, Jaap Verster, Cees Visser, Richard Visser, Elma Voogt, Milko Vlessing, Babs Westenberg.

Samen met vele anderen

Het SURC team opereerde natuurlijk niet alleen en kon alleen een succes worden dankzij de inspanningen van vele bij de SURC deelprojecten betrokken mensen.

Speciale dank gaat uit naar:

- Stuurgroep SURC: Peter Welling, Gerard van der Wulp, Wim Kuijken, Jeroen Sprenger, Jan-Willem Oosterwijk, Peter Vermeij;
- De leden van de Voorlichtingsraad (VoRa);
- Rijksvoorlichtingsdienst: Communicatiebeleid, Dienst Publiek en Communicatie, Postbus 51 Informatiedienst, Coördinatiegroep Voorlichtingsraad, Stafbureau.

Verder willen we graag bedanken:

- Iedereen die vanuit de verschillende ministeries betrokken is geweest;
- EZ Auditdienst;
- Projectbureau PIT/PIA;
- ICT Uitvoeringsorganisatie;
- Regiegroep arbeidsmarktcommunicatie;
- Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC/AMC);
- Commissie Publieks Communicatie en Informatie (PCI);
- Commissie Nieuwe Media (CNM);
- Platform Nieuwe Media (PNM);
- Interdepartementaal Overleg Directeuren Informatievoorziening (IODI);
- Regiegroep Campagnemanagement;
- Werkgroep Stijlgids;
- Stuurgroep Bedrijvenloket;
- Werkgroep Bedrijvenloket;
- VROM inkoopcentrum;
-en vele anderen!

Bijlagen

- Lessons learned SURC / Auditdienst EZ
- Auditrapporten besparingen / Auditdienst EZ

Memo

Van
J. P. Winters (Auditdienst EZ)

Datum
1 maart 2006

Aan
Projectgroep SURC

Toestelnummer
0703798205

Bijlage(n)

Informatiekopie aan

Memonummer

Onderwerp
Lessons learned SURC

Inleiding

Op verzoek van de projectgroep Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) zijn de gehanteerde instrumenten ter realisatie en meting van de beoogde kostenbesparingen door de Auditdienst van EZ beoordeeld en is advies uitgebracht. Het doel is om de projectleider (en de stuurgroep) SURC inzicht te verschaffen in de betrouwbaarheid van het model of methodiek waarmee de besparing is berekend.

Inmiddels zijn door de Auditdienst deelprojecten beoordeeld. In deze notitie worden praktische tips op een rij gezet ten behoeve van de projectleider en de stuurgroep SURC, mede ten behoeve van een eventueel vervolg of andere soortgelijke rijksbrede projecten.

Om het besparingsmodel te kunnen beoordelen is ten behoeve van SURC een normenkader opgesteld op basis waarvan het model kan worden getoetst. In essentie gaat het daarbij om de vraag of de berekening juist is uitgevoerd. De nadruk ligt daarbij op de gehanteerde methodiek. De onderliggende gegevens worden niet gecontroleerd.

Er zijn 4 beoordelingsaspecten in ogenschouw genomen, nl. basisgegevens, veronderstellingen, berekeningsmethodiek en werkwijze. Voor elk aspect worden in de volgende paragraaf enkele tips gegeven.

Beoordelingsaspecten

A) Basisgegevens

De basisgegevens vormen de input voor het model, zoals het aantal brieven dat een departement in een bepaalde periode afhandelt. De basisgegevens kunnen van diverse bronnen afkomstig zijn. Een complicatie bij een interdepartementaal project is dat de gegevens afkomstig zijn van verschillende ministeries; dit maakt vergelijking en cumulatie van gegevens lastig.

Tips:

- Zorg er voor dat de gegevens eenduidig zijn en dat het om vergelijkbare grootheden gaat, bijvoorbeeld dat de peildata gelijk zijn. Dit is met name te realiseren door het opstellen van een brief waarin specificaties en/of een format zijn opgenomen.
- Let er op dat de gegevens betrouwbaar en verifieerbaar zijn. Gegevens uit een officieel informatiesysteem zijn meestal betrouwbaar en verifieerbaar.

B) Veronderstellingen en uitgangspunten

Aan een berekening liggen diverse veronderstellingen ten grondslag. Het gaat hier bijvoorbeeld om de prognose van het aantal telefoongesprekken in een navolgend jaar. De veronderstellingen zijn voor niet-ingewijden meestal niet zichtbaar, maar zijn wel bepalend voor een correcte uitkomst.

Tips:

- Maak de onderliggende veronderstellingen zichtbaar in een korte toelichting.
- Het realiteitswaarde is doorslaggevend. Bij twijfel is het beter voorzichtig (conservatief) te ramen.

C) Rekenmethode

Wanneer de basisgegevens en de veronderstellingen juist zijn, komt het aan op de juiste wijze van berekening. Het moge duidelijk zijn dat dit rekenkundig correct en op bedrijfseconomisch acceptabele wijze dient te gebeuren.

De besparing wordt berekend als het verschil tussen situatie A en situatie B. Het is van essentieel belang dat geen “appels” met “peren” worden vergeleken. Dit betekent dat het produkt of dienst waar het om gaat in beide gevallen gelijk is. De periode dient hetzelfde te zijn en ook de in de berekening meegenomen componenten dienen gelijk te zijn. Het kwaliteitsaspect (bijvoorbeeld het produkt in situatie B heeft een hogere kwaliteit of een kortere levertijd) dient buiten beschouwing te blijven.

Tips:

- Gebruik een spreadsheet en neem daarin 1 of meerdere controleberekeningen op.
- Gebruik voor situatie A en B exact dezelfde opbouw (indeling, componenten).
- Laat het kwaliteitsaspect buiten de berekening, neem dit op in de toelichting.

Bij een interdepartementaal project worden op 3 vlakken kosten gemaakt: 1. de externe kosten (bijv. door uitbesteding), 2. de kosten van de centrale service organisatie (die bijvoorbeeld de gezamenlijke inkoop verzorgd) en 3. de kosten die bij de ministeries worden gemaakt.

Laatstgenoemde categorie is het meest problematisch, want de informatie is moeilijk te verkrijgen en moeilijk vergelijkbaar en eenduidig. Deze kosten worden dan ook vaak buiten beschouwing gelaten. Een methode om deze gegevens wel boven water te krijgen is om de berekening niet op jaarbasis, maar op projectbasis uit te voeren en daarna het aantal projecten (en daarmee de kosten) per jaar vast te stellen. Het moet wel om doorsnee (gemiddelde) projecten gaan. Een andere valkuil bij ministeries is dat bespaarde bureaunkosten (overtollige menskracht) niet automatisch leiden tot concrete besparing. Deze menskracht wordt vaak elders ingezet en dit levert een fictieve besparing op.

Tips:

- Voer de besparing bij ministeries uit op basis van enkele projecten van gemiddelde omvang en bereken de kosten daarvan in de oude en de nieuwe situatie. Bepaal daarna de kosten op jaarbasis
- Laat nadere afspraken maken over het als besparing zichtbaar maken van de "overtollige" bureaunkosten bij de departementen teneinde deze als besparing te kunnen inboeken.

D) Werkwijze

Het laatste punt heeft betrekking op de werkwijze bij opzetten en uitwerken van het besparingsmodel. De personen in kwestie dienen voldoende onafhankelijk gepositioneerd te zijn, vanwege mogelijke belangenverstrengeling. Ook dient voldoende bedrijfseconomische expertise aanwezig te zijn. Last but not least is een ordelijke werkwijze en een heldere presentatie van belang.

Tips:

- Laat een toekomstig rekenmodel bij voorkeur (mede) opstellen of controleren door iemand die onafhankelijk is gepositioneerd (en bedrijfseconomisch onderlegd is);
- Stel een beknopte procesbeschrijving op omtrent werkwijze, taakverdeling, uit te voeren controles, dossiervorming e.d. ten aanzien van de rekenmodellen;
- Zorg voor inzichtelijke documentatie, toelichting en onderbouwing bij het besparingsmodel.
- Tenslotte: zorg voor toegankelijkheid, structuur en leesbaarheid van (financiële) nota's met een beknopte managementsamenvatting waarin een (financieel) totaalplaatje is opgenomen.

Nota



Ministerie van Economische Zaken

Auteur

drs J.P. Winters

Datum

20 december 2004

Aan

Projectleider SURC

Drs. Robert P. Jansen

Postbus 20009

2500 EA Den Haag

Toestelnummer

0703798205

Uiterlijk bij geadresseerde

Notanummer

AD/4075468

Medeparaaf en datum

Informatiekopie aan

Drs. J. W. Majers

Nr.: *04R 484153*

Rijksvoorlichtingsdienst
Afd. Communicatiebeleid

Datum

22-12-04

Bijlage(n)

Onderwerp

Beoordeling kostenbesparing shared service publieksvoorlichting (SURC, deelproject 1)

Inleiding

Op verzoek van de projectgroep Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) worden de gehanteerde instrumenten ter realisatie en meting van de beoogde kostenbesparingen door de Auditdienst van EZ beoordeeld en wordt advies uitgebracht. Het doel is om de projectleider (en de stuurgroep) SURC inzicht te verschaffen in de betrouwbaarheid van de gehanteerde instrumenten. Betrouwbaarheid houdt in dat de informatie op adequate en toereikende wijze wordt gegenereerd.

Onderstaande bevindingen hebben betrekking op het rekenmodel voor de mogelijke kostenbesparing van de operatie SHS Publieksvoorlichting (SHS). Volgens het model komt de potentiële besparing voor de deelnemende departementen uit op circa € 600.000. Bij de beoordeling zijn de volgende aspecten in beschouwing genomen: 1. Werkwijze, 2. Basisgegevens, 3. Veronderstellingen/uitgangspunten, 4. Rekenmethode.

Samenvatting

Het rekenmodel bevat een goede basisopzet voor de verdeling van functies en verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie (SHS en departementen). De berekening van de besparing achten wij echter onvoldoende solide. Er is twijfel over de betrouwbaarheid van de brongegevens over 2002/2003 en naar onze inschatting zijn de uitgangspunten voor de berekening weinig realistisch. De besparing is berekend over zowel de frontoffice als de liaisonfunctie en de backoffice, terwijl de laatste twee functies niet vallen onder de verantwoordelijkheid van de programmamanager SHS.

Wij bevelen aan een alternatieve berekeningsmethode te kiezen (of eventueel betere afspraken te maken inzake daadwerkelijke realisatie van het besparingspotentieel).

Ontvangen

Verzonden

Terugontvangen

Paraaf en datum

In te vullen door Secretariaat Generaal



Bevindingen

Werkwijze

De informatie van de departementen (basisgegevens) als input voor het model is ingewonnen door de programmamanager SHS en de deelprojectleider SURC. Dit is gebeurd via de directeuren Voorlichting. Het model is door de programmamanager opgezet en uitgewerkt.

De gevolgde werkwijze is praktisch en effectief. Desondanks is het, zoals eerder aanbevolen, volgens ons van belang de werkwijze (in toekomstige gevallen) vooraf beknopt te beschrijven teneinde inzichtelijkheid en controleerbaarheid te vergroten.

Basisgegevens

Bij de departementen zijn gegevens opgevraagd over de formatie per 31-12-2003 en het gemiddelde aantal e-mail en telefoongesprekken in 2002 en 2003. Deze informatie is gebruikt voor het vaststellen van de "oude" situatie. Het over 2002 en 2003 berekende aantal e-mail/telefoongesprekken is tevens gebruikt in de "nieuwe" situatie.

Juiste, vergelijkbare en volledige brongegevens vormen input voor het model en zijn daarom een essentiële voorwaarde voor een betrouwbare uitkomst.

Wij hebben twijfels over de betrouwbaarheid van de brongegevens. De meting van de gegevens heeft niet op eenduidige wijze plaats gevonden (zo zijn bijv. niet alle formatierapporten ontvangen en heeft de telling van e-mail en telefoongesprekken deels geautomatiseerd, deels handmatig plaats gevonden). Bovendien is de informatie niet controleerbaar.

Veronderstellingen en uitgangspunten

Veronderstellingen en uitgangspunten zijn uitgebreid beschreven in de toelichting bij het model. De diverse onderliggende berekeningen zijn in de bijlagen terug te vinden. Het model bevat een basisopzet voor de verdeling van functies en verantwoordelijkheden in de nieuwe situatie. Er is onderscheid gemaakt in frontoffice, liaison en backoffice. De SHS zal verantwoordelijk zijn voor de frontoffice, de departementen zullen verantwoordelijk zijn voor de liaisonfunctie en de backoffice. Deze verdeling van functies vormt naar onze mening een goede basis voor de totstandkoming van de SHS. De afhandelnormen voor de frontoffice in de SHS-situatie zijn gebaseerd op ervaringsgegevens en de (toekomstige) werkwijze van de SHS. Het model gaat voorts uit van een gelijkblijvend volume voor de "oude" situatie (2002/2003) en de "nieuwe" situatie (de beoogde situatie in 2007); deze aanname is begrijpelijk, gezien het feit dat de formatie vooralsnog als gegeven dient te worden beschouwd.



Enkele belangrijke veronderstellingen bij het model zijn volgens ons echter onvoldoende realistisch te noemen. In de eerste plaats gaat het hierbij om het uitgangspunt dat de besparing is berekend over de frontoffice (SHS), maar ook over de backoffice en de liaison. De laatstgenoemde 2 functies vallen niet onder de verantwoordelijkheid van de SHS, terwijl de afhandelnormen van de SHS daarop wel zijn toegepast. De besparing is daarom berekend over de gehele voorlichtingsfunctie; het is een fictieve besparing. Zoals in het model wordt aangegeven gaat het om het besparingspotentieel (de mogelijke besparing). Onduidelijk is welk deel van de besparing betrekking heeft op de frontoffice (en daarmee op de SHS). Onduidelijk is ook wie verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke realisatie van de besparing. De kans is reëel dat de besparing niet gerealiseerd zal worden indien er geen concrete nadere afspraken over gemaakt worden.

In de tweede plaats is schaal 8 generiek als gemiddelde genomen voor alle betrokken formatieplaatsen (in zowel de oude als de nieuwe situatie). Dit uitgangspunt lijkt wel aannemelijk voor de frontoffice, maar niet voor alle functies (bijv. redactie of backoffice). Daarnaast zou de besparing op de overhead o.i. betrekking moeten hebben op de totale personele omvang van de SHS en niet alleen op fte's afkomstig van departementen.

Rekenmethode

De berekening van de besparing is gebaseerd op bovengenoemde uitgangspunten en is berekend over zowel de frontoffice, de backoffice en de liaisonfunctie, als volgt:

- het verschil tussen de totale formatie in de oude situatie en de veronderstelde totale formatie in de nieuwe situatie (op basis van de afhandelnormen van het SHS en uitgaande van een gemiddelde salarisschaal 8);
- vermeerderd met de besparing op overhead over de toename van de SHS.

Een betere berekening is naar onze mening de volgende:

- het verschil tussen de afname bij departementen (alleen frontoffice-taken o.b.v. de werkelijke schalen/kosten) en de toename bij de SHS (benodigde formatie/kosten voor extra frontoffice-taken op basis van de afhandelnormen SHS);
- vermeerderd met de besparing op overhead over de gehele SHS (na uitbreiding).

NB. Bij de alternatieve berekening is de benodigde omvang voor liaison en backoffice buiten beschouwing gelaten. Het bestaan van liaison en backoffice bij de departementen is wel een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen functioneren van de SHS; beide functies zijn nodig voor enerzijds het voorzien van de SHS van de noodzakelijke informatie (liaison) en anderzijds voor het afwikkelen van vragen die de frontoffice niet kan beantwoorden (backoffice). De daartoe benodigde formatie wordt echter bepaald door de departementen zelf (niet door SHS) en kan daarom verschillend zijn per departement. De voor SHS ontwikkelde normen voor liaison en backoffice zijn indicatief, maar niet bepalend voor de werkelijke omvang.



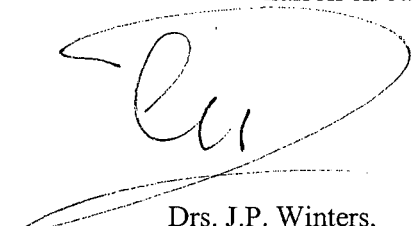
Aanbevelingen

Gelet op de bovenstaande bevindingen doen wij de volgende aanbevelingen:

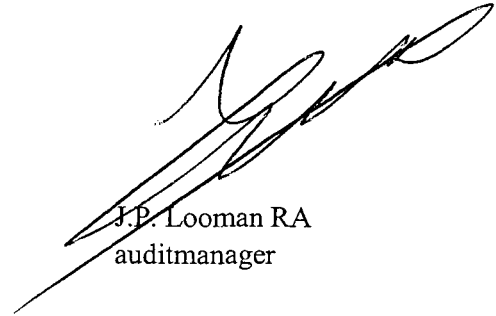
- Alternatieve berekeningsmethode frontoffice (SHS):
 - A) Berekening formatie
 - Per departement de werkelijke formatieve omvang per 31/12/03 bepalen ten aanzien van frontoffice-taken op basis van eenduidige en controleerbare informatie; op basis hiervan de kosten bepalen (HAFIR-tarief).
 - De informatie van departementen betreffende het aantal e-mail en telefoongesprekken in 2002/2003 toetsen op juistheid en volledigheid en vervolgens o.b.v. de afhandelnormen SHS de benodigde formatie in 2007 vaststellen.
 - De besparing berekenen tussen oude en nieuwe formatie. Dit bedrag vermeerderen met de besparing op overhead berekenend over de gehele SHS (na uitbreiding).
 - B) Berekening kosten per e-mail/telefoongesprek
 - Per departement de werkelijke kostprijs bepalen per e-mail of telefoongesprek over 2002/2003 ten aanzien van frontoffice-taken op basis van een uniform kostenmodel (incl. overhead).
 - De informatie van departementen betreffende het aantal e-mail en telefoongesprekken in 2002/2003 toetsen op juistheid en volledigheid en vervolgens op basis van de afhandelnormen SHS de kostprijs in 2007 vaststellen.
 - Het verschil berekenen tussen oude en nieuwe kostprijs x het volume.
- Concrete afspraken inzake daadwerkelijke realisatie besparingspotentieel

Ingeval toch uitgegaan wordt van het oorspronkelijke voorstel van de programmamanager SHS dan bevelen wij aan om duidelijke en afdwingbare afspraken op papier te zetten betreffende:

 - de bijdrage per departement in de totale kostenbesparing, het moment en de wijze van afrekening/incassering van de bijdrage;
 - werkwijze, formatie en afhandelnormen bij de departementen ten aanzien van liaison en backoffice vanaf 2007.



Drs. J.P. Winters,
senior auditor



J.P. Looman RA
auditmanager



Auteur

drs J.P. Winters

Datum

8 november 2004

Aan

Projectleider SURC
Drs. Robert P. Jansen
Postbus 20009
2500 EA Den Haag

Toestelnummer

0703798205

Uiterlijk bij geadresseerde

Notanummer

AD/4071009

Medeparaaf en datum

Informatiekopie aan

Bijlage(n)

Onderwerp

Beoordeling kostenbesparing aanbesteding centrale distributie (SURC, deelproject 2)

Inleiding

Op verzoek van de projectgroep Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) worden de gehanteerde instrumenten ter realisatie en meting van de beoogde kostenbesparingen door de Auditdienst van EZ beoordeeld en wordt advies uitgebracht. Het doel is om de projectleider (en de stuurgroep) SURC inzicht te verschaffen in de betrouwbaarheid van de gehanteerde instrumenten. Betrouwbaarheid houdt in dat de informatie op adequate en toereikende wijze wordt gegenereerd.

Onderstaande bevindingen hebben betrekking op het rekenmodel bij de gunning van de aanbesteding centrale distributie (fulfilment & mailing) aan Pondres. Volgens het model komt de totale besparing voor de deelnemende departementen uit op circa € 500.000. Dit bedrag is exclusief BTW. De volgende aspecten zijn in beschouwing genomen:

- Werkwijze;
- Basisgegevens;
- Rekenmethode;
- Veronderstellingen en uitgangspunten

Samenvattende conclusie

De kostenbesparing is indicatief gezien de diverse aannames. Het model is naar beste weten opgezet en er is op acceptabele wijze omgegaan met de onzekerheidsmarges. Gegeven de beperkingen m.b.t. zekerheden en broninformatie vormt het rekenmodel voldoende basis voor besluitvorming in de stuurgroep.

Ontvangen

Verzonden

Terugontvangen

Paraaf en datum

In te vullen door Secretariaat Generaal



Gezien het feit dat tamelijk conservatief (voorzichtig) is geraamd verwachten wij dat de kostenbesparing eerder hoger dan lager zal uitvallen.

Vanwege het belang van - zo betrouwbaar mogelijke - informatie omtrent gerealiseerde en geraamde kostenbesparingen voor de stuurgroep bevelen wij aan enkele maatregelen te treffen om de degelijkheid van toekomstige modellen te versterken.

Bevindingen

Werkwijze

Het model fungeert als basis voor de besluitvorming in de stuurgroep. Het moet een goede indicatie geven van de te realiseren besparingen.

Het opzetten van een dergelijk rekenmodel is pioniers-werk, aangezien nauwelijks ervaring en deskundigheid is opgedaan met werkwijze, berekening en inwinning van gegevens (interdepartementaal). Desondanks is, gegeven de beperkingen zoals het ontbreken van (ervarings)gegevens, een redelijk betrouwbare werkwijze gevolgd.

Het is naar onze mening van belang dat de werkwijze in een beknopte procesbeschrijving wordt vastgelegd, teneinde inzichtelijkheid en controleerbaarheid te vergroten en tevens om de werkwijze binnen de SURC-deelprojecten te uniformeren en beter toegankelijk te maken.

Basisgegevens

Juiste, vergelijkbare en volledige brongegevens vormen input voor het model en zijn een essentiële voorwaarde voor een betrouwbare uitkomst.

Wat betreft de basisgegevens kunnen enkele kanttekeningen worden geplaatst. Er bestaat onduidelijkheid over de (éénduidige) herkomst van de informatiebronnen, enkele departementen hebben geen informatie aangeleverd en ook was een deel van de gegevens niet te controleren (aan de hand van het oorspronkelijke bestek).

De verwachting is dat de betrouwbaarheid van de brongegevens zich zal verbeteren naarmate meer ervaring wordt opgedaan met de rekenmodellen en de werkwijze (interdepartementaal) gaandeweg meer wordt geuniformeerd.

Rekenmethode

De rekenmethode resulteert in een ruwe schatting. Er zijn slagen om de arm genomen. Dit heeft te maken met het (deels) ontbreken van harde ervaringsgegevens en met de verschillende onzekerheidsfactoren omtrent de toekomst. Er zijn noodzakelijkerwijs diverse aannames gedaan bij het prognostiseren van volumes en kosten. Eén van de factoren is de variabiliteit; de relatie tussen kosten en hoogte volume, zoals vastgelegd bij de aanbesteding.



Naar onze opvatting is naar beste weten en op acceptabele wijze omgegaan met de onzekerheidsmarges in berekeningen en prognoses. Overigens is tamelijk conservatief (voorzichtig) geraamd. Wij verwachten op basis van de waarnemingen dat de kostenbesparing eerder hoger dan lager zal uitvallen.

Veronderstellingen en uitgangspunten

Aan het model liggen diverse veronderstellingen en uitgangspunten ten grondslag. Deze zijn niet direct zichtbaar gemaakt in of als toelichting bij het model. Het gaat hier bijvoorbeeld om definiëring van begrippen, omschrijving van diensten/producten, de wijze van inwinning van brongegevens, informatiebronnen, nadere afbakening van kostensoorten en de volume-afhankelijkheid van de kosten(besparing). In de onderliggende documenten zijn een aantal van deze veronderstellingen wel terug te vinden, zoals de beschrijving van diensten en producten in het bestek.

Wij denken dat deze veronderstellingen en uitgangspunten expliciet gemaakt zouden moeten worden een toelichting bij het model. Enerzijds ter verduidelijking en anderzijds om de begrenzingen en beperkingen van de raming onder de aandacht te brengen.

Aanbevelingen

Gelet op de bovenstaande bevindingen doen wij de volgende aanbevelingen voor andere (toekomstige) rekenmodellen:

- Een beknopte procesbeschrijving opstellen omtrent werkwijze, taakverdeling, uit te voeren controles, dossiervorming e.d. ten aanzien van de rekenmodellen;
- Een korte toelichting geven bij elk individueel rekenmodel met:
 - Noemenswaardige veronderstellingen en uitgangspunten;
 - Beperkingen ten aanzien van volledigheid en controleerbaarheid.
- Een systematische registratie van ervaringsgegevens opzetten en bijhouden ter onderbouwing van toekomstige berekeningen (fungeert tevens als controlemiddel/toetskader).

Met vriendelijke groet,

Drs. J.P. Winters,
senior auditor

J.P. Looman RA
auditmanager OA
Auditdienst EZ



Auteur

drs J.P. Winters

Datum

24 maart 2005

Aan

Projectleider SURC
Drs. Robert P. Jansen
Postbus 20009
2500 EA Den Haag

Toestelnummer

0703798205

Uiterlijk bij geadresseerde

Notanummer

AD/5015688

Medeparaaf en datum

Informatiekopie aan

RVD:
P.L. van Vendeloo

Bijlage(n)

Onderwerp

Beoordeling kostenbesparing op aanbesteding/inkoop (SURC, deelprojecten 7/8/9)

Inleiding

Op verzoek van de projectgroep Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) worden de gehanteerde instrumenten ter realisatie en meting van de beoogde kostenbesparingen door de Auditdienst van EZ beoordeeld en wordt advies uitgebracht. Het doel is om de projectleider (en de stuurgroep) SURC inzicht te verschaffen in de betrouwbaarheid van de gehanteerde instrumenten. Betrouwbaarheid houdt in dat de informatie op adequate en toereikende wijze wordt gegenereerd.

Onderstaande bevindingen hebben betrekking op de berekening van de kostenbesparing bij de deelprojecten 7, 8 en 9. Bij deze projecten gaat het om besparingen door standaardisatie en centrale facilitering bij aanbesteding/inkoop. Volgens de berekening komt de besparing voor deze projecten in totaal uit op € 1.010.000. op jaarbasis.

Samenvatting

De berekening van de kostenbesparing op deze projecten is in voldoende mate betrouwbaar. N.B. Het genoemde bedrag geldt alleen als alle departementen participeren. Naar onze mening is er bij deze projecten een succesformule aangeboord, want naast een kostenbesparing is er sprake van kwaliteitsverbetering en kortere doorlooptijden. Wij denken dat er een aanvullende kostenbesparing bestaat door de lagere inzet van menskracht bij de deelnemende departementen; deze is echter niet meegenomen in de berekening.

Wij bevelen aan om, voorzover mogelijk, een uniforme systematiek te ontwikkelen voor het op eenduidige, vergelijkbare en controleerbare wijze inzichtelijk maken van de inzet van menskracht bij de departementen op de relevante taakgebieden.

Ontvangen

Verzonden

Terugontvangen

Paraaf en datum

In te vullen door Secretariaat Generaal



Bevindingen

Algemeen

Bij deze deelprojecten is er sprake van standaardisatie van het aanbestedings- en inkooptraject van "Postbus 51" (Pb51) campagnes en tevens van centrale begeleiding-/adviesing door de RVD. Bij alle gevallen is in meer of mindere mate sprake van kwaliteitsverbetering (zoals uniformiteit en betere onderlinge vergelijkbaarheid van resultaten) en verkorting van doorlooptijd. Dit met behoud van marktwerking. Overigens dienen participerende departementen een vergoeding te betalen voor inzet van de RVD.

Bij deelproject 7 gaat het om programma-aanbesteding van massa-mediale campagnes. Het betreft een standaard-procedure voor Europees aanbesteden met o.a. een vaste selectiecommissie. Departementen zijn (indirect) vertegenwoordigd in de selectiecommissie en behouden het beslissingsmandaat voor de gunning van opdrachten.

Bij deelproject 8 gaat het om de inkoop van AV-producties. Ook daarbij betreft het een standaard-aanpak per inkooptraject. AV-specialisten van de RVD worden ingeschakeld en er worden standaard 3 offertes opgevraagd. De inkoop gaat rechtstreeks (en dus niet via reclamebureau's, een in het verleden veel voorkomende constructie).

Bij deelproject 9 gaat het om de inkoop van communicatie-onderzoek. Alle concept- en pretests die als onderdeel van Pb51 campagnes worden uitgevoerd, worden begeleid door adviseurs van de RVD. Zij zijn ook betrokken bij het daarop volgende effectonderzoek. Ook in dit geval is er sprake van een standaard-aanpak en er wordt o.a. gebruik gemaakt van 2 vaste onderzoeksbureau's (om de paar jaar wordt dit opnieuw aanbesteed).

Berekeningsmethode/uitgangspunten

De besparing bij deelproject 7 betreft een vermindering van de door de departementen te betalen advieskosten van de RVD. De besparing komt derhalve ten goede aan departementen. Deze wordt gerealiseerd doordat minder inzet van de RVD-adviseurs nodig is in de fase van voorbereiding en selectie. In de gunningsfase blijft de inzet van de RVD ongeveer gelijk. De inzet in uren is op basis van een gemiddeld uurtarief per aanbesteding berekend voor zowel de oude als de nieuwe situatie. Dit resulteert in een vermindering van ca. 45% (€ 11.400 per aanbesteding). Uitgaande van 18 aanbestedingen per jaar is het totaalbedrag € 205.000. Er zijn wel eenmalige extra investeringskosten (RVD) voor de opstart (2004).

De besparing bij deelproject 8 vloeit voort uit 3 elementen: de verbetering van het inkoopproces, de 3 offerte procedure en de rechtstreekse inkoop (via reclamebureau's zou 5 - 20% opslag betaald moeten worden). De totale kostenreductie op de inkoop prijs wordt geschat op 20%. Dit lijkt ons een enigszins conservatieve schatting.



Uitgaande van een gemiddelde kostprijs van € 111.000 en 25 AV-producties per jaar levert dit een totale jaarlijkse kostenbesparing op van € 555.000. De kosten voor de inschakeling van de RVD zijn neutraal, aangezien voor Pb51-campagnes daartoe een vergoeding wordt uitgekeerd door het Commissariaat voor de Media.

De besparing bij deelproject 9 bestaat uit een lagere inkoopprijs als gevolg van de volume-korting bij 2 vaste bureau's en de verbetering van het inkoopproces. De gemiddelde inkoopprijs in 2004 was € 10.000. In de nieuwe situatie komt de gemiddelde prijs uit op € 7.500 (een reductie met 25%). Uitgaande van 30 communicatieonderzoeken per jaar komt de besparing uit op € 250.000. Evenals bij project 8 zijn de kosten van de inschakeling van de RVD neutraal, aangezien voor Pb51-campagnes daartoe een vergoeding wordt uitgekeerd door het Commissariaat voor de Media.

Zeer waarschijnlijk is er ook sprake van een vermindering van inzet bij de departementen als gevolg van efficiency en stroomlijning, maar deze is niet meegenomen in de berekening (basisgegevens ontbreken), zie onderstaande tabel:

<i>Kostenbesparing</i>	<i>Deelproject 7</i>	<i>Deelproject 8</i>	<i>Deelproject 9</i>
Inkoopprijs	Neutraal	Aangetoond (€ 555.000)	Aangetoond (€ 250.000)
Advies RVD	Aangetoond (€ 205.000)	Neutraal (kosten RVD worden vergoed door CvdM)	Neutraal (kosten RVD worden vergoed door CvdM)
Inzet Departementen	Waarschijnlijk (niet aangetoond)	Waarschijnlijk (niet aangetoond)	Waarschijnlijk (niet aangetoond)

De kostenbesparing bedraagt derhalve minimaal € 1.010.000 op jaarbasis.

Basisgegevens

Adequate brongegevens zijn beschikbaar. De RVD heeft goed zicht op het werkkterrein en beschikt over gegevens inzake het aantal Pb51 campagnes en de kosten daarvan. Deze gegevens zijn controleerbaar. Wat betreft de inzet van de RVD kan gesteund worden op de urenadministratie en de uurtarieven van de RVD zelf.

Werkwijze

De deelprojectleider (RVD) heeft de berekeningen gebaseerd op de bij de RVD in voldoende mate aanwezige basisgegevens. De methodiek is verwoord in de beschrijving van de projecten. Hierop is mondeling een nadere toelichting gegeven. De gehanteerde uitgangspunten, de basisgegevens en de berekeningsmethode zijn inzichtelijk, consistent en traceerbaar.



Conclusie en aanbeveling

Uitgangspunten, berekeningsmethode en basisgegevens zijn helder en deugdelijk. De berekening van de kostenbesparing is volgens ons voldoende betrouwbaar. Op basis hiervan bedraagt de aantoonbare kostenbesparing (minimaal) € 1.010.000 per jaar.

Aangezien er, naast kostenbesparing, sprake is van kwaliteitsverbetering en kortere doorlooptijden, kan de gehanteerde methode zeer geslaagd worden genoemd (gezien de doelstelling van SURC).

Het is mogelijk en zelfs waarschijnlijk dat er ook kosten worden bespaard bij de departementen vanwege de gerealiseerde efficiency in het totale inkoopproces. Daartoe ontbreken echter basisgegevens vanuit de ministeries en een dergelijke kostenbesparing is bij de berekening buiten beschouwing gelaten

Gelet op de bovenstaande bevindingen adviseren wij:

Voorzover mogelijk en in samenspraak met de ministeries, een uniforme systematiek te ontwikkelen voor het op eenduidige, vergelijkbare en controleerbare wijze inzichtelijk maken van de inzet voor communicatie taken op de departementen.

Drs. J.P. Winters,
Senior auditor

J.P. Looman RA
Manager Operational Audits
Auditdienst EZ

¹ Noot: wij hebben geen accountantscontrole toegepast; dit is een systeemgerichte beoordeling.



Auteur

drs J.P. Winters

Datum

23 januari 2006

Aan

Projectleider SURC
Drs. Robert P. Jansen
Postbus 20009
2500 EA Den Haag

Toestelnummer

0703798205

Uiterlijk bij geadresseerde

Notanummer

AD/6001734

Medeparaaf en datum

Informatiekopie aan

Sylvia Kuilboer

Bijlage(n)

Onderwerp

Beoordeling kostenbesparing arbeidsmarktcommunicatie (SURC, deelproject 10)

Inleiding

Op verzoek van de projectgroep Samenwerking Uitvoering Rijksbrede Communicatie (SURC) worden de gehanteerde instrumenten ter realisatie en meting van de beoogde kostenbesparingen door de Auditdienst van EZ beoordeeld en wordt advies uitgebracht. Het doel is om de projectleider (en de stuurgroep) SURC inzicht te verschaffen in de betrouwbaarheid van de gehanteerde instrumenten. Betrouwbaarheid houdt in dat de informatie op adequate en toereikende wijze wordt gegenereerd.

Onderstaande bevindingen hebben betrekking op het rekenmodel ten aanzien van de clustering van arbeidsmarktcommunicatie en inrichting van het expertisecentrum AMC. Volgens de oorspronkelijke versie d.d. 21.12.05 komt de besparing uit op € 3.518.265. In de herziene versie d.d. 23.1.06 komt de totale besparing uit op € 2.607.000 op jaarbasis. Bij de beoordeling van het model hebben wij de volgende aspecten in beschouwing genomen: werkwijze, basisgegevens, aannames en berekeningsmethodiek.

Samenvattende conclusie

Het rekenmodel is gebaseerd op de nota Financiering EC-AMC. De ontoegankelijkheid van deze nota heeft complicaties met zich meegebracht voor zowel de berekening als de verificatie van onderliggende informatie. Aannames bij de berekening zijn globaal, maar acceptabel. De geconstateerde berekeningsfouten zijn gecorrigeerd, maar de herziene versie bevat volgens ons nog één substantiële fout. Na correctie daarvan zou de kostenbesparing dan uitkomen op € 2.378. 200. Dat is wel conservatief geraamd (op basis van 20 vacatures per week); waarschijnlijk komt de besparing wat hoger uit.

Ontvangen

Verzonden

Terugontvangen

Paraaf en datum

In te vullen door Secretariaat Generaal



Voor de “overtollige” personele inzet bij departementen zijn o.i. aanvullende afspraken noodzakelijk teneinde deze als “besparing” te kunnen inboeken.

Bevindingen

Inleiding

Deelproject 10 betreft de samenwerking op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Kostenbesparing wordt gerealiseerd door het (met ingang van 2006):

1. inrichten van een Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC-AMC); het gaat hierbij om besparing op bureaunkosten (productiekosten en campagnekosten);
2. clusteren van advertenties (vacatures), waarbij werving en imago wordt gecombineerd; dit levert een besparing op bureau-, media- en aanbestedingskosten.

De oorspronkelijk geraamde kostenbesparing (€ 3.518.265 per jaar) bestaat uit 3 delen:

- a) productiekosten en mediakosten advertenties (€ 2.202.408)
- b) aanbestedingskosten (€ 250.000)
- c) (externe) campagnekosten (1.065.857).

Werkwijze

Het model is uitgewerkt op basis van de nota “De Financiering van het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk” van 7 december 2005. Deze nota is opgesteld door de programmamanager arbeidsmarktcommunicatie Rijk. Aangezien de nota reeds is goedgekeurd door het pSG-beraad is er voor het rekenmodel geen kritische beoordeling uitgevoerd van de informatie in deze nota en de onderliggende onderbouwingen.

Het rekenmodel is opgesteld door de deelprojectleider (10) en de projectleider Surc. Het feit dat de projectleider Surc belang heeft bij de hoogte van de kostenbesparing (gezien de doelstelling van Surc), kan dit o.i. een risico zijn voor de onafhankelijkheid. Wij denken dat het van belang is het rekenmodel (mede) te laten opstellen of toetsen door iemand die onafhankelijk is gepositioneerd, bij voorkeur iemand vanuit bedrijfseconomische hoek.

Basisgegevens

Zoals aangegeven is de broninformatie afkomstig uit de nota Financiering EC-AMC. Dit document is ontoegankelijk en lastig leesbaar, hetgeen betekent dat het moeilijk is om op basis van deze nota kostenbesparingen te berekenen. Het was voor onze beoordeling eveneens moeizaam om de berekeningen van het rekenmodel te verifiëren in deze nota.

Aannames

De aannames zijn in de genoemde nota (Financiering EC-AMC) terug te vinden:

- het EC handelt 20 advertenties per week af
- de huidige campagnekosten zijn 25% van de mediakosten;



- het huidige aantal aanbestedingen is 11, over 4 jaar berekend;
- aanloopverliezen zijn buiten beschouwing gelaten.

Het zijn grove aannames, maar naar beste weten, op acceptabele wijze meegenomen in de berekeningen. Wij vragen ons wel af wat er met de "overtollige" personele inzet bij de departementen gebeurt; zonder aanvullende afspraken levert dit een fictieve besparing op.

Berekeningsmethodiek

Ad. a). bureaunkosten en mediakosten van de advertenties

De berekening van onderdeel a. is afgeleid van het aantal af te handelen advertenties per week in de oude situatie en in de nieuwe situatie (bij het EC). Er is uitgegaan van 20 vacatures per week; dat is volgens onze opvatting conservatief geraamd.

De mediakosten (de kosten van de mediaplacements) zijn correct berekend op basis van RVD-tarieven. Ook de huidige bureaunkosten zijn correct berekend. Echter, de nieuwe bureaunkosten zijn volgens ons niet correct berekend.

In het rekenmodel is volgens ons de verkeerde variant overgenomen. Uitgegaan wordt van de variant "zoveel mogelijk verzameld", maar de EC-nota geeft aan dat het meest voor de hand liggende scenario die is met de "deels verzamelde" vacaturemeldingen. Dit scenario levert minder besparing op. Deze correctie is inmiddels overgenomen in de herziene versie van het rekenmodel.

Overigens zijn volgens de EC-nota in deze "deels verzamelde" variant de bureaunkosten geraamd op € 11.600, maar dat moet volgens ons € 16.000 zijn. De bureaunkosten in de nieuwe situatie zijn de productiekosten + toe te rekenen overhead (totaal € 831.059 op jaarbasis) en dat is afgerond € 16.000 per week, ongeacht het aantal vacatures. Volgens de EC-nota dienen de tarieven immers kostendekkend te zijn en wordt er ook uitgegaan van het toerekenen van overhead aan de productiekosten.

De kostenbesparing per week komt uit op $99.003 - 74.189 = 24.814$.
Op jaarbasis is dit $24.814 * 52 = € 1.290.328$.

Ad. b) aanbestedingskosten

De besparing op aanbestedingskosten is naar onze mening correct berekend.

Ad. c) (externe) campagnekosten (directe werving)

De huidige bureaunkosten zijn berekend als 25 % van de mediakosten. Dat is een aannemelijke berekening (€1.065.857).

Voor de nieuwe situatie zijn de kosten volgens het oorspronkelijke rekenmodel, versie 21 december, nihil. Dit laatste lijkt ons niet juist.



In de nieuwe situatie dienen namelijk de (externe) onderhoudskosten van de rijksbrede AMC campagne meegenomen te worden (o.b.v. offerte geraamd op € 227.985 p.j.). Deze correctie is inmiddels overgenomen in de herziene versie van het rekenmodel.

De besparing op campagnekosten komt uit op € 1.065.857 - € 227.985 = € 837.872.

Herberekening totale kostenbesparing.

Naar onze mening bevat het rekenmodel (21.12.05) meerdere substantiële fouten, zoals bovenstaand is aangegeven. Na correctie zou de geraamde kostenbesparing volgens onze berekening structureel op jaarbasis uitkomen op: € 1.290.328 + € 250.000 + € 837.872 = € 2.378.200.

In de herziene versie van het rekenmodel komt de besparing uit op € 2.607.000. Het verschil van € 228.800 is te verklaren uit het feit dat in de EC-nota € 4.400 (16.000 – 11.600) per week te weinig is berekend, zoals bovenstaand reeds is aangegeven.

Aanbevelingen

Gelet op de bovenstaande bevindingen doen wij de volgende aanbevelingen:

- laat een toekomstig rekenmodel bij voorkeur (mede) opstellen of toetsen door iemand die onafhankelijk is gepositioneerd, bij voorkeur iemand vanuit bedrijfseconomische hoek;
- dring er in voorkomende gevallen op aan meer te aandacht besteden aan de toegankelijkheid, structuur en leesbaarheid van financiële nota's;
- laat, voorzover haalbaar, nadere afspraken maken over het zichtbaar maken van de "bespaarde" bureaunkosten door reductie van de personele inzet bij de departementen, zodat deze (volledig) als besparing kan worden ingeboekt;
- ga uit van een besparing van € 2.378.200.

Met vriendelijke groet,

Drs. J.P. Winters,
Senior auditor

J.P. Looman RA
Manager OA
Auditdienst EZ