Inkoopmanagement

26 maart 2019

De Weerdt Stefan

Wie ben ik?

- Stefan De Weerdt
- Stafmedewerker
  Dienst Bestuur & organisatie KathOndVla
- 02 507 06 02
- Stefan.deweerdt@katholiekonderwijs.vlaanderen

2

Dagindeling

- 9.30u – 11u
  Korte pauze
- 11.15u -12.30u
  Middagpauze
- 13.30u – 15u
  Korte pauze
- 15.15u -16.30u

3

Inkoopmanagement

- https://www.menti.com/
- Code 683348
- Resultaat



4

Inkoopmanagement

Inkooppproces

Inkoopmissie en -visie

Inkoopsamenwerking

Inkoopdoelstellingen

Inkoopbeleid

Efficiëntie voordelen

contractbeheer

Bestelprocedures

Inkooporganisatie

leveranciersmanagement

Inkoopbehoeften

Plannen, budgetteren en monitoren

Marktonderzoek

Evaluatie

5

Inhoud

- Inkoopmanagement
- Organisatie – inkoopbeleid
- Inkoopdoelstellingen
- Inkoopfunctie inkoopstrategie
- Spendanalyse - Kraljic matrix
- Inkoopplanning
- Inkooppproces
- Inkoop integriteit
- Inkoop organisatievormen
- Inkoopsamenwerking
- Duurzaam inkopen
- Prestatiemeting inkoopprofessionaliteit
- Aankoopcentrale DOKO

6

INKOOP

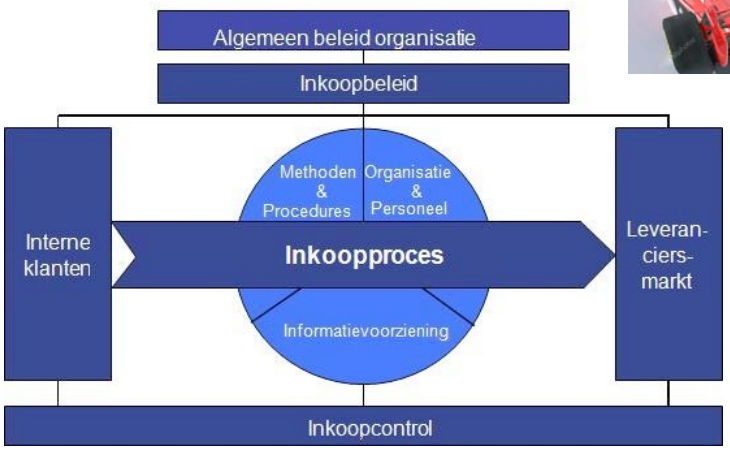
- **Inkoop is alles waar een extern factuur voor binnenkomt** (Telgen, 1994)

- De inkoop van goederen als diensten en werken, en zowel voor de primaire als facilitaire inkopen. De manier waarop je inkoopt is niet van invloed op de definitie.

7

Inkoopfunctie





Racewagenmodel Gunning, 1993

8

Inkoopfunctie

- Omvat:
  - Alle activiteiten in alle fasen van het inkoopproces
  - Alle betrokken die deze activiteiten uitvoeren
  - Alle werken, goederen, diensten
  - Administratieve acties die bestellingen, facturatie ondersteunen

9

Inkoopfunctie

- Gaat niet alleen over de inkoper of inkoopafdeling !
- Belangrijke financiële hefboomfunctie voor de organisatie.

10

Missie?

Voorbeeld:
De inkoop van producten, werken en diensten gebeurt doelmatig en rechtmatig. Dit betekent inkopen tegen de meest gunstige voorwaarden voor de school met de juiste prijs-kwaliteitverhouding en in lijn met de geldende wet en regelgeving.

11

Maatschappelijk verantwoord inkopen

- Sociale aspecten
- Duurzaamheid
- Onder marktgemiddelde inkopen



12

Voorbeeld: kernwaarden

- **Eerlijk zaken doen**
  Integriteit kun je niet kopen maar wel in één keer verliezen
- **Respect voor elkaar**
  Behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden
- **Delen met anderen**
  Wat je zaait is wat je oogst

13

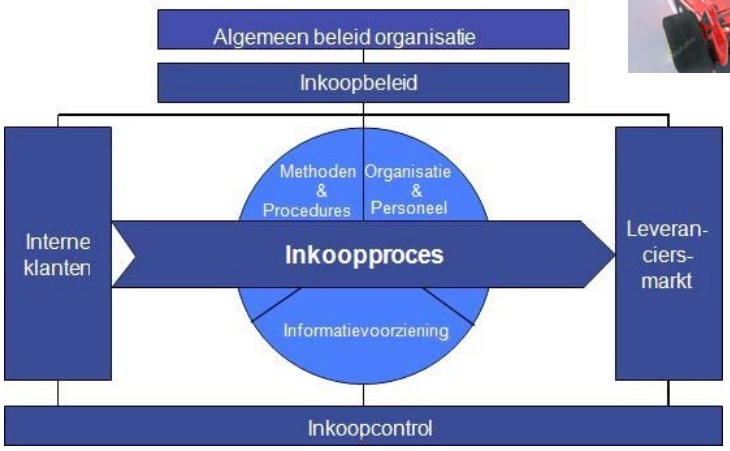
Voorbeelden

- Regionaal en duurzaam verankerd
- Grenzen verleggen
  - zoeken naar samenwerkingsverbanden
  - actief de leveranciersmarkt betrekken
- Sociale en innovatie

14

Inkoopfunctie





Racewagenmodel Gunning, 1993

15

Inkoopbeleid

Het inkoopbeleid van ….. berust op 10 belangrijke principes:

- financiële rechtvaardigheid ten opzichte van onze leveranciers
- samenwerking met strategische leveranciers
- beperking van de wederzijdse afhankelijkheid
- zicht op de volledige inkoopprijs (prijs + service + transport)
- integratie van milieu gerelateerde onderwerpen
- integratie van de problemen van elk toeleveringskanaal
- waakzaamheid over de inkoop verantwoordelijkheid
- toepassing van gestandaardiseerde inkoopprocessen
- sturing van de relaties met leveranciers
- een coherent verloningsbeleid voor inkopers

16

Inkoopdoelstelling

- Leveren van:
  - Het juiste product,
  - met de correcte specificaties,
  - tegen de juist prijs,
  - op het overeengekomen tijdstip en plaats,
  - tegen de laagst mogelijke kost

17

Inkoopdoelstelling

- Bijdragen aan de *continuiteit* en de *goede werking* van de *kerntaken* van de organisatie. Actief bijdragen tot optimalisatie en innovatie van het beleid van de organisatie.
- Beheren en reduceren van alle inkoop en aankoop gerelateerde kosten. Controle en contractnaleving verbeteren en inbouwen in de processen.
- Rationaliseren van de specificaties en standaardiseren van de inkooppraktijk
- Verminderen van bevoorradingsrisico's van de organisatie.
- Verhogen en correct gebruiken van de inkoopmacht van de organisatie.
- Door efficiënter procesverloop, meer leveranciers doen deelnemen aan de inkoopprocessen, alsook het verhogen van de negotiatiepositie van de organisatie. Is dit tegenstrijdig met overheidsopdrachten?

18

Inkoopdoelstellingen

- Verlagen van de inkoopkosten
- Stimuleren en bewaken van kwaliteitsverbetering
- Verbeteren van de structurele inkoop
- Optimaliseren van bestellingen en bestelgroottes
- Bijsturen bestelprocedures
- Verbeteren van de leverancierssprestaties
- Organisatie gecoördineerde inkoop
- Wettelijk in orde zijn
- …



19

Inkoopdoelstellingen

Specifiek
Meetbaar
Acceptabel
Realistisch
Tijdsgebonden



20

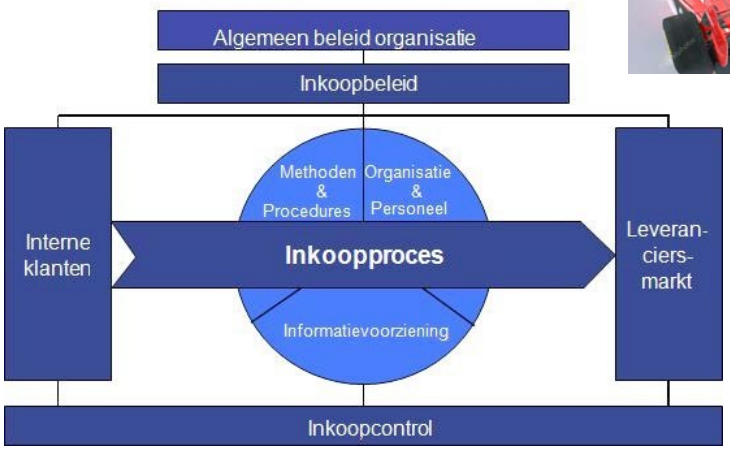
Inkoopstrategie

- **Participatie**: de betrokkenheid van de medewerkers
- **Draagvlak**: Je moet gesteund worden door hiërarchische oversten of het schoolbestuur
- **Analyse**: Meten is weten !
- **Creativiteit**: Sta open voor je eigen creativiteit en die van anderen
- **Keuze**: Beter een verkeerde keuze maken dan helemaal geen.

21

Inkoopfunctie





Racewagenmodel Gunning, 1993

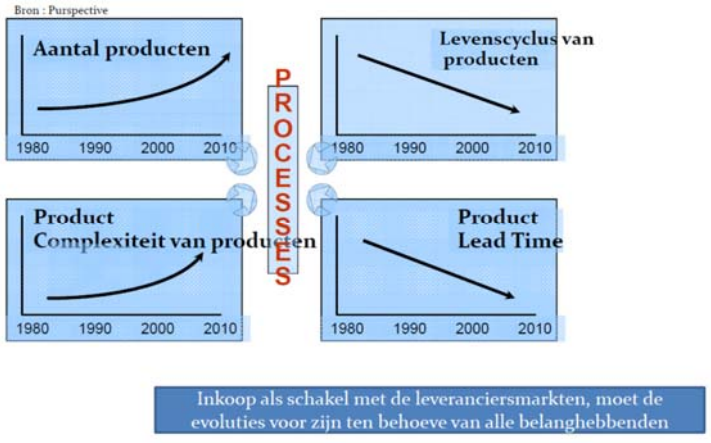
22

Impact uitgavenvermindering

	Startpunt	5% vermindering van de uitgaven	Vergelijkbaar zonder inkoop
Omzet	100	100	130
Inkoopkost	60	57	78
Vaste kosten	8	8	8
Salarissen	30	30	39
Winst	2	5	5

23

Evoluties -trends



Inkoop als schakel met de leveranciersmarkten, moet de evoluties voor zijn ten behoeve van alle belanghebbenden

24

Inkoopdomeinen

keuken	afvalverwerking	nutsvoorzieningen
boeken	publiciteit en drukwerk	papier
grondstoffen	gesubsidieerde werken	materialen herstellingen/onderhoud
klein materiaal	meubilair	didactische uitrusting
reizen	kledij	kantoorbenodigdheden
IT	fotokopie	communicatie
externe dienstverlening	verzekeringen	schoonmaak
andere		

25

Wie zijn je leverancier?

- Top 5 belangrijkste leveranciers?
- Voor welk inkoopdomein?

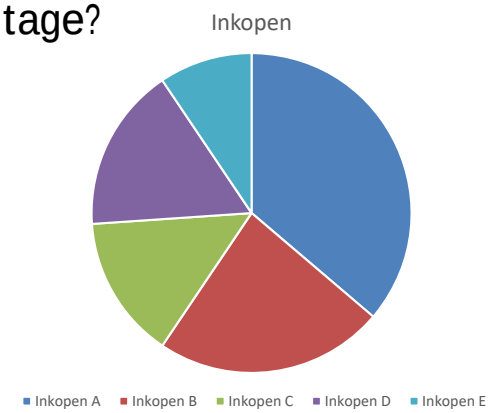


26

Waar gaan je werkingsmiddelen naartoe?

- Top 5 inkoopdomeinen?
- Welk percentage?





27

Spendanalyse

- Inzichtelijk maken en omlaag brengen inkoopkosten
  - Wat koopt u in? Inkoopvolume?
  - Hoeveel in welke pakketten, eenheden, …
  - Bij wie?
  - Spreiding over leveranciers?
  - Leveranciers werken met meerdere budgethouders?
  - Hoeveel facturen komen er binnen?
  - Analyse meerdere jaren (breder perspectief)
  - Inzicht ontwikkelingen langere termijn

28

Bron voor inzicht

- Bestelbonnen, Leveringsbonnen, Facturen
  - Bedrag
  - Leverancier (crediteur)
  - Kostensoort (wat is het?)
  - Kostenplaats (budgethouder)
  - Allerlei extra's

29

Inventarissen

- Exporteren uit orderadministratie/boekhoudpakketten

-> Spreadsheet met heel veel gegevens

-> Sorteren, groepen, filteren, draaitabellen, …

-> Heel veel info uit te halen

30

Spendanalyse simpel en lastig

- Simpel
  - Volledig door koppeling aan facturen
- Lastig
  - Data is (meestal) van zeer matige kwaliteit
    - Dubbels in leveranciers
    - Kostensoorten niet dezelfde opdelingen
    - Data up to date houden
  - Er zijn commerciële oplossingen…
    - Consistent gebeuren door iedereen

31

Uitdaging

- De uitdaging is om uit de overzichten de goede analyse te maken
- Hoe interpreteren, benchmarken
- Cijfers alleen zeggen niet alles! (opletten)

-> beperkte info in Vlaanderen beschikbaar

- Rapport rekenhof

32

Bron: rapport werkingsbudgetten rekenhof

Tabel 16 – Ontvangsten bezochte basisscholen VGO in 2012

Ontvangsten	% van werkings-uitkering	% van totale ontvangsten
Leerlingenbijdragen	44%	25%
Werkingsmiddelen	100%	56%
Andere overheidssubsidies	4%	2%
Investeringssubsidies	11%	6%
Schenkingen en giften	4%	2%
Andere, uitzonderlijke en financiële opbrengsten	15%	9%
Totaal	**178%**	**100%**

Bron: boekhouding en gesprekken bezochte scholen

Opgelet cijfers 2012 !

33

Bron: rapport werkingsbudgetten rekenhof

Tabel 17 – Ontvangsten bezochte secundaire scholen VGO in 2012

Ontvangsten	% van werkings-uitkering	% van totale ontvangsten
Leerlingenbijdragen	53%	28%
Werkingsmiddelen	100%	54%
Andere overheidssubsidies	5%	3%
Investeringssubsidies	10%	5%
Schenkingen en giften	1%	1%
Andere, uitzonderlijke en financiële opbrengsten	17%	9%
Totaal	**186%**	**100%**

Opgelet cijfers 2012 !

34

Bron: rapport werkingsbudgetten rekenhof

Tabel 18 – Uitgaven bezochte basisscholen VGO in 2012

Uitgaven	% van werkings-uitkering	% van totale uitgaven
Verbruikte goederen en grondstoffen	20%	12%
Terreinen en gebouwen	14%	9%
Nutsvoorzieningen en energie	14%	9%
Administratie en diverse werkingskosten	30%	18%
Didactisch materiaal, bibliotheek, schoolbehoeften	17%	10%
Leerlingenactiviteiten	13%	8%
Personeelskosten	29%	18%
Afschrijvingen gebouwen	13%	8%
Overige afschrijvingen	9%	5%
Financiële kosten – leningen en leasing	5%	3%
Totaal	**164%**	**100%**

Bron: boekhouding en gesprekken bezochte scholen

Opgelet cijfers 2012 !

35

Bron: rapport werkingsbudgetten rekenhof

Tabel 19 – Uitgaven bezochte secundaire scholen VGO in 2012

Uitgaven	% van werkings-uitkering	% van totale uitgaven
Verbruikte goederen en grondstoffen	26%	15%
Terreinen en gebouwen	13%	7%
Nutsvoorzieningen en energie	13%	7%
Administratie en diverse werkingskosten	33%	19%
Didactisch materiaal, bibliotheek, schoolbehoeften	4%	2%
Leerlingenactiviteiten	23%	13%
Personeelskosten	28%	16%
Afschrijvingen gebouwen	22%	12%
Overige afschrijvingen	10%	6%
Financiële kosten – leningen en leasing	5%	3%
Totaal	**177%**	**100%**

Opgelet cijfers 2012 !

36

Voorbeeld Verzekeringen

	jaar X			jaar Y			jaar Z		
SchoolTabel	Verzekeringen	Werkingsmiddelen	Percentage	Verzekeringen	Werkingsmiddelen	Percentage	Verzekeringen	Werkingsmiddelen	Percentage
Basisschool 1	€ 8 128,21	€ 181 189,83	4,49%	€ 8 094,47	€ 173 679,43	4,66%	€ 8 074,11	€ 171 746,15	4,70%
Basisschool 2	€ 4 202,68	€ 149 352,55	2,81%	€ 11 926,49	€ 136 184,74	8,76%	€ 10 689,64	€ 143 522,40	7,45%
Basisschool 3	€ 10 126,22	€ 219 101,82	4,62%	€ 9 995,75	€ 212 378,61	4,71%	€ 10 168,96	€ 221 477,48	4,59%
Basisschool 4	€ 12 576,91	€ 376 020,84	3,34%	€ 12 491,14	€ 403 008,49	3,10%	€ 7 458,59	€ 418 828,77	1,78%
Basisschool 5	€ 5 236,44	€ 159 051,62	3,29%	€ 4 058,89	€ 156 000,29	2,60%	€ 3 924,31	€ 161 718,34	2,43%
Basisschool 6	€ 4 940,75	€ 146 215,11	3,38%	€ 4 021,03	€ 143 262,92	2,81%	€ 4 028,63	€ 138 505,59	2,91%
Basisschool 7	€ 4 864,39	€ 132 862,58	3,66%	€ 3 989,14	€ 125 884,57	3,17%	€ 3 456,67	€ 130 142,42	2,66%
Basisschool 8	€ 9 671,77	€ 396 376,44	2,44%	€ 7 544,29	€ 284 706,85	2,65%	€ 8 130,55	€ 286 925,96	2,83%
Basisschool 9	€ 7 135,13	€ 209 222,74	3,41%	€ 4 843,03	€ 220 716,26	2,19%	€ 9 182,06	€ 221 928,43	4,14%
Basisschool 10	€ 6 170,65	€ 155 549,38	3,97%	€ 4 790,92	€ 158 718,32	3,02%	€ 4 318,71	€ 163 344,85	2,64%
Basisschool 11	€ 4 587,07	€ 128 611,43	3,57%	€ 2 523,80	€ 131 052,60	1,93%	€ 3 324,02	€ 130 707,40	2,54%
Basisschool 12	€ 6 402,74	€ 148 763,43	4,30%	€ 5 816,29	€ 155 369,40	3,74%	€ 6 261,60	€ 177 465,39	3,53%
Basisschool 13	€ 11 337,04	€ 342 477,37	3,31%	€ 9 467,16	€ 344 249,69	2,75%	€ 7 967,53	€ 351 225,78	2,27%
		Gemiddeld	3,58%		Gemiddeld	3,54%		Gemiddeld	3,42%

37

Leveranciers?

- Heb ik goede leveranciers?
  - Betrouwbaar?
  - Mee met innovaties? Duurzaam?
  - Klantgericht
- Heb ik een contract?
  - Wettelijk correct
  - Goede voorwaarden, looptijd, …
  - Ontlasten eigen organisatie, webshop, ..

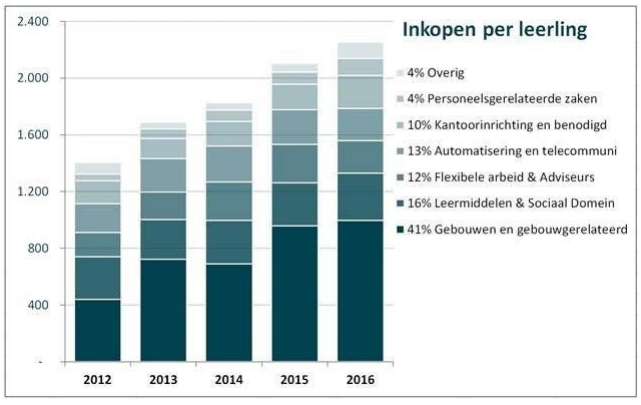
38

Kengetallen inkoop

- Voorbeeld:
  - inkoopvolume 2.683.705 EURO
- Aantal leveranciers 460
  - Leveranciers >5000 EUR 81
  - Grootste leverancier 508.228 EURO
  - Aantal facturen 2506

39

Spendanalyse



Bron: www.verus.nl Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs

40

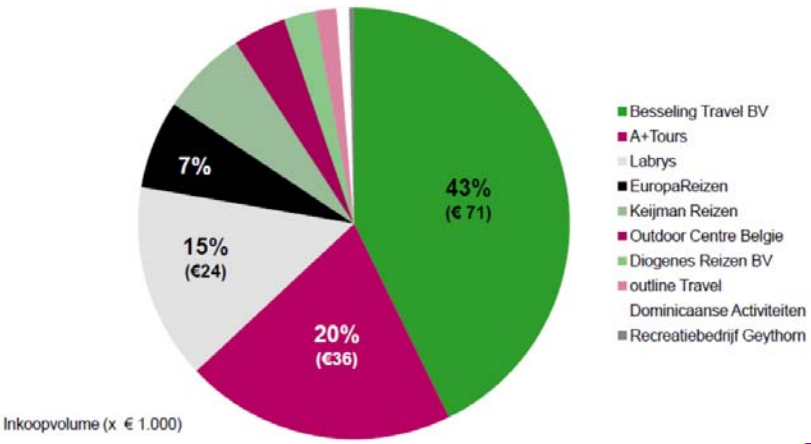
Verdeling leveranciers per inkooppakket

Pakketten > € 10.000 met meer dan 2 leveranciers voor 80% volume

Inkooppakket	Volume	Leveranciers
Nascholing	€ 49.810	14
Culturele activiteiten	€ 57.966	12
Onkosten werkweek	€ 24.824	10
Abonnementen	€ 11.571	7
Training/workshop leerlingen	€ 30.078	6
Groepsreizen	€ 165.191	4
Audiovisuele apparatuur	€ 56.951	4
Meubilair	€ 30.462	4
Contributie	€ 39.879	3
Onderhoud installatietechniek	€ 34.451	3
Advertenties	€ 19.971	3
Laboratoriumbenodigdheden	€ 13.082	3
Inhuur leraren	€ 11.306	3

41

Detailanalyse Groepsreizen



Inkoopvolume (x € 1.000)

42

Welke vragen kan je stellen?

- Spreiding reduceren leveranciers?
- Zelf doen versus uitbesteden?
- Termijn looptijd leveranciers?
- Bundelen van opdrachten?

43

Waar zitten opportuniteiten?

- Waar gaat het eventueel niet goed
  - Geen directe veroordelingen
  - Niet alle info zit in Spendanalyse!
- Prioriteiten stellen
  - Omvang uitgaven is belangrijk
  - Samen met andere indicatoren!

44

Inkoopplanning

- Het opstellen van een **inkoopplan** bied je geen garantie op succes maar verhoogt wel de kans op een professionele inkoopfunctie. Het doel moet een verbeterd inkoopresultaat zijn dat een duidelijke bijdrage levert aan de totale schoolorganisatie.

45

Van inkoopstrategie naar inkoopplan

Onderwerpen die je vanuit je inkoopstrategie laat terugkomen in het inkoopactieplan zijn :

- **Strategie.** de inkoopdoelen die je formuleert, de weg die je naar de doelen leidt en de relatie met het algemeen organisatiebeleid van je school.
- **Structuur**. De inrichting van je inkooporganisatie met de daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- **Cultuur**. De normen en waarden van je schoolorganisatie.
- **Personeel en vaardigheden**. De vakkennis, opleiding en de eigenschappen die je moet hebben om de inkoopfunctie op een hoger plan te brengen.
- **Systemen en hulpmiddelen**. De procedures, processen en hulpmiddelen die je vastlegt en doorloopt om de gewenste inkoop- en organisatieresultaten te bereiken.

46

Valkuilen

- Het inkoopactieplan is te ambitieus
- Het inkoopplan richt zich te veel op korte termijn en te weinig op lange termijn
- Bij het inkoopactieplan ontbreekt een draagvlak
- De inkoopplanning loopt uit in tijd
- De inkoopplanning kan niet uitgevoerd worden bij gebrek aan personeel.

47

Plan van aanpak

- Gefaseerd
  - Opmaak overzicht contracten en clustering
- Aandacht voor planlast
  - Opmaak bestek
  - Administratieve opvolging bestekken en procedures
  - Tijdsinvestering uitvoeringsfase

48

Ramingen

Raming (ex BTW)	Soort	Lastenboek maken?	Publicatie België?	Publicatie Europa?
€ 0 - € 30.000	D L W			
€ 30.001 - € 144.000 (*)	D L W			
€ 144.001 - € 221.000	D L			
€ 144.001 - € 5.548.000	W			
€ 221.001 -	D L			
€ 5.548.001 -....	W			

Mag, moet niet
Verplicht

(*) €750.000 voor sociale en andere specifieke diensten



Meer uitleg en oefeningen DAG 2

49

Drempels procedures

Raming	Soort	AF	OHP ZVB (1)	MP MO (2) / VOHP MVB (1)	OP / NOP / CD / IP
0 – 30.000	D L W				
30.001 - 144.000 (*)	D L W				
144.001 - 221.000	D L				
144.001 - 750.000	W				
221.001 -	D L			MP MO	
750.001 -....	W			MP MO	

Mag, moet niet
Voorkeur — MP MO — MP MO is toepasbaar mits voorwaarden (bv niet off the shelf)
Mag niet — (*) €750.000 voor sociale en andere specifieke diensten



Meer uitleg en oefeningen DAG 2

50

Verfijning

SEGMENT	SUBSEGMENT	aantal procedures
reizen	Buitenlandse reizen	0
	Busverplaatsingen (OP)	1
andere	loonwerk	1
	schoolfotografie (AF)	1
	Architectencontracten (OHPZVB)	1
	diensten van advocaten (OHPZVB)	0
IT	aankoop hardware (OP)	4
	aankoop software, licenties (OHPZVB)	1
	website-hosting (AF)	1
	Sportuitrusting (OHPZVB)	1

51

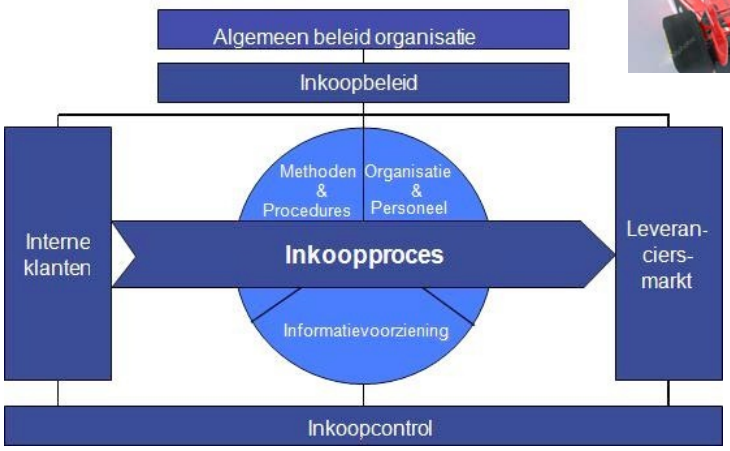
Total cost of ownership

- Inkoopbeslissingen neem je op **integrale kostenbeheersing**. Hierbij is niet alleen de aanschafprijs van belang.
  - **directe kosten**
    - aanschafprijs
  - **indirecte kosten**
    - verbruik
    - verwerking
    - onderhoud
    - administratie
    - opleiding
    - kwaliteit
    - verwijdering
    - overstapkosten
    - …

52

Inkoopfunctie





Racewagenmodel Gunning, 1993

53

Bouwstenen inkooporganisatie

- De inkoopfunctie levert een belangrijke bijdrage tot de schoolorganisatie en heeft een groot impact op de financiën.
- Bij het ontwerpen van de inkooporganisatie moet je nadenken over de **taakverdeling**, de verdeling van **verantwoordelijkheden** en van **bevoegdheden** en daarmee samenhangend het coördineren van de taken en verantwoordelijkheden.
- Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten op **strategisch**, **tactisch** en **operationeel** niveau.

54

INKOOP

Deel van de organisatie die zorg draagt voor de beschikbaarheid van de benodigde goederen en diensten.

-Strategische inkoop

-Tactische inkoop

-Operationele inkoop

55



56

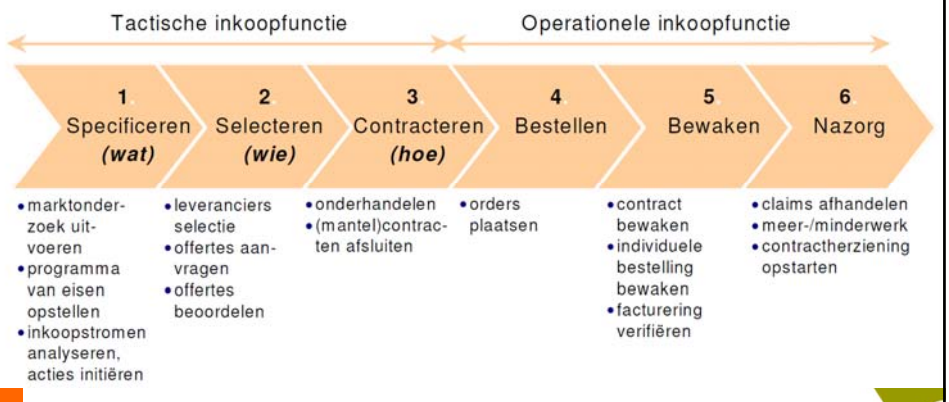
Inkoopmanagement

Wat is het verschil tussen
AANKOOP en INKOOP ?



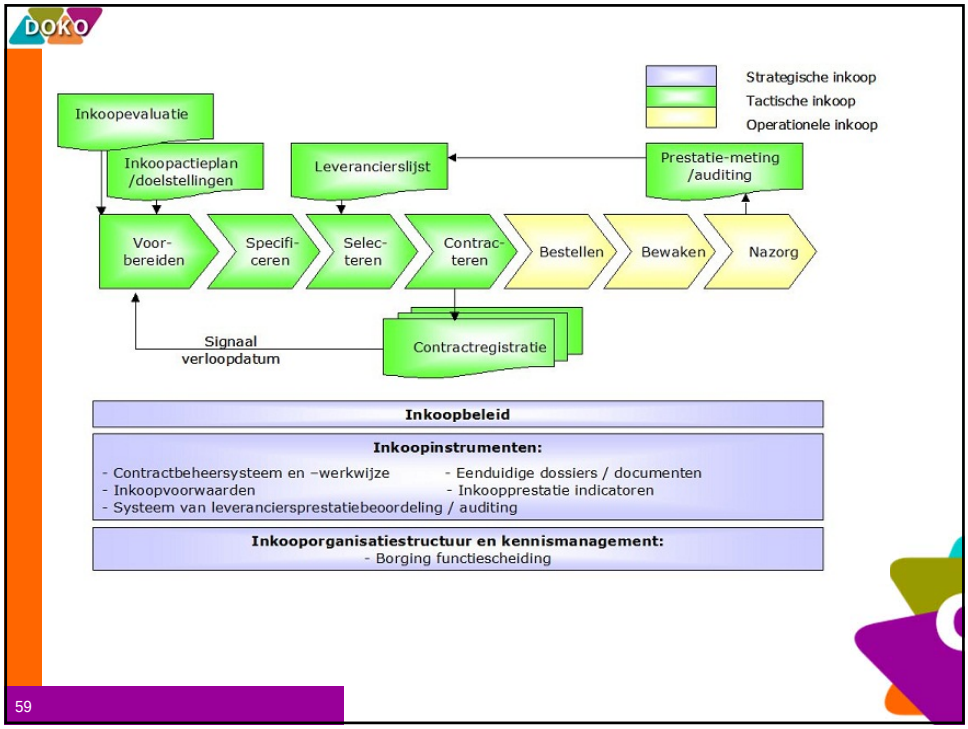
57

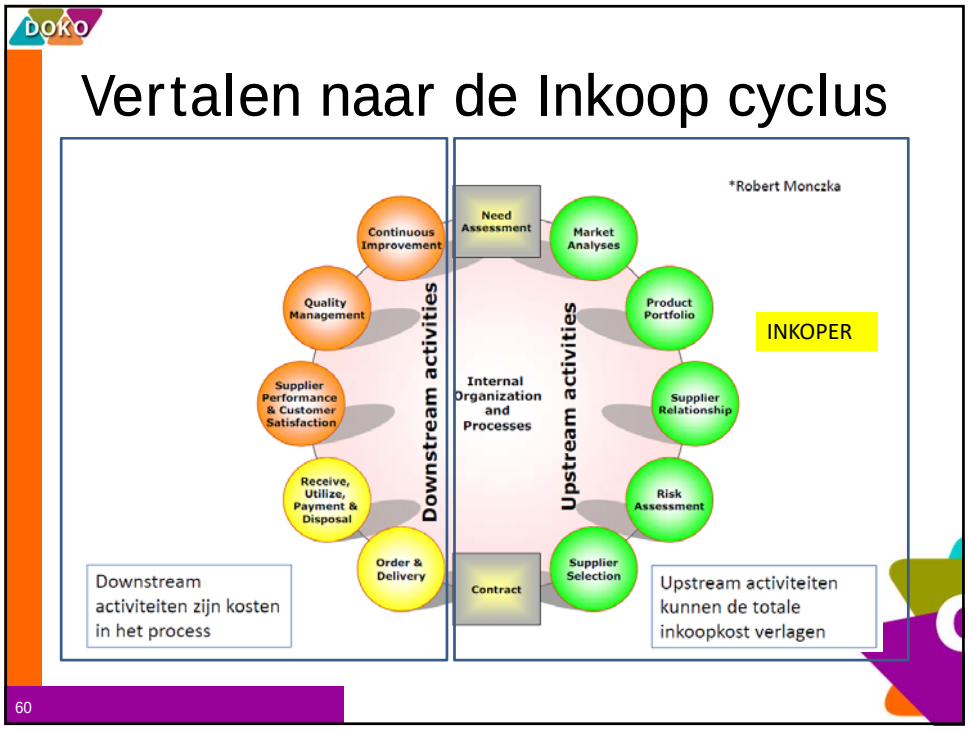
De fasen van het inkoopproces



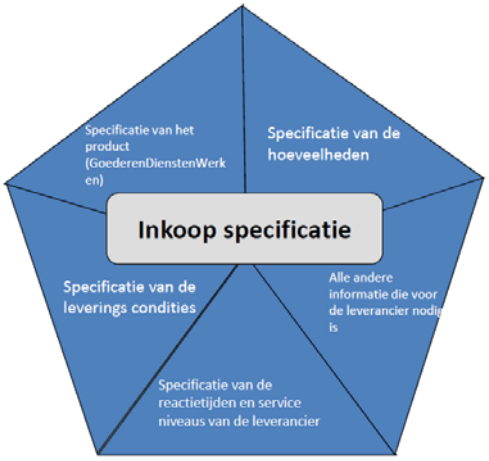
* Arjan Van Weele

58


Strategische inkoop
Tactische inkoop
Operationele inkoop
Inkoopevaluatie
Inkoopactieplan /doelstellingen
Leverancierslijst
Prestatie-meting /auditing
Voor-bereiden
Specifi-ceren
Selec-teren
Contrac-teren
Bestellen
Bewaken
Nazorg
Signaal verloopdatum
Contractregistratie
Inkoopbeleid
Inkoopinstrumenten:
- Contractbeheersysteem en –werkwijze
- Inkoopvoorwaarden
- Systeem van leveranciersprestatiebeoordeling / auditing
- Eenduidige dossiers / documenten
- Inkooprestatie indicatoren
Inkooporganisatiestructuur en kennismanagement:
- Borging functiescheiding
59


Vertalen naar de Inkoop cyclus
*Robert Monczka
Need Assessment
Market Analyses
Product Portfolio
Supplier Relationship
Risk Assessment
Supplier Selection
Contract
Order & Delivery
Receive, Utilize, Payment & Disposal
Supplier Performance & Customer Satisfaction
Quality Management
Continuous Improvement
Downstream activities
Internal Organization and Processes
Upstream activities
INKOPER
Downstream activiteiten zijn kosten in het process
Upstream activiteiten kunnen de totale inkoopkost verlagen
60

Upstream activiteiten
Analyse van de noden



Het objectief is om een zo compleet mogelijke en leveranciers neutrale, functionele, gedetailleerde, technische, leverings- en onderhoudsnoden te omschrijven.

61

Analyse van de noden

Valkuilen van het niet correct specificeren

- Niet-functionele niet-generiek (niet leveranciers neutraal) beschrijving van de producten
- De specificaties bevatten materialen die niet toegelaten of niet verantwoord zijn
- Verouderde specificaties
- Geen overbodige specificaties opleggen
- Onvolledige specificaties
- Verkeerde assumpties: aantallen, levertijden, voorraden, verliezen, verspilling,…

62

Upstream activiteiten Marktonderzoek

- **Wat is inkoopmarktonderzoek ?**

'Systematisch verzamelen, classificeren en analyseren van gegevens mbt alle relevante factoren die invloed hebben op het inkopen van goederen en diensten met als doel om door onze activiteiten optimaal bij te dragen tot resultaat van onze organisatie. Fearon (1976)

- **Waarom marktonderzoek?**

– Technologische evoluties volgen
– Cultuurwijzigingen
– Monetaire wijzigingen
– Marktdynamiek wijzigt: leveranciers verdwijnen, fusies, nieuwe toepassingen, faillissementen,…

63

Waarom marktonderzoek?

= weten wat we willen

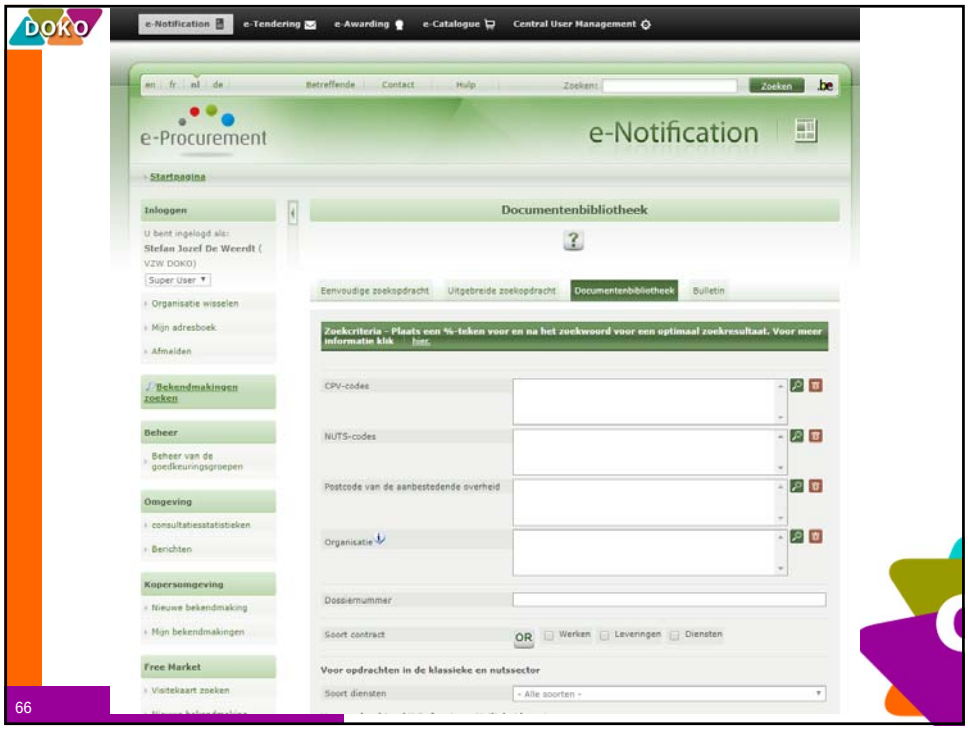
- Om ons niet te binden tot één leverancier
- Om de beschikbaarheid te onderzoeken
- Om het budget te bepalen
- Om de trends van de kostprijzen te volgen
- Om de wettelijke verplichtingen te kennen
- Infosessies volgen of bezoeken

64

Hoe? Gestructureerd!

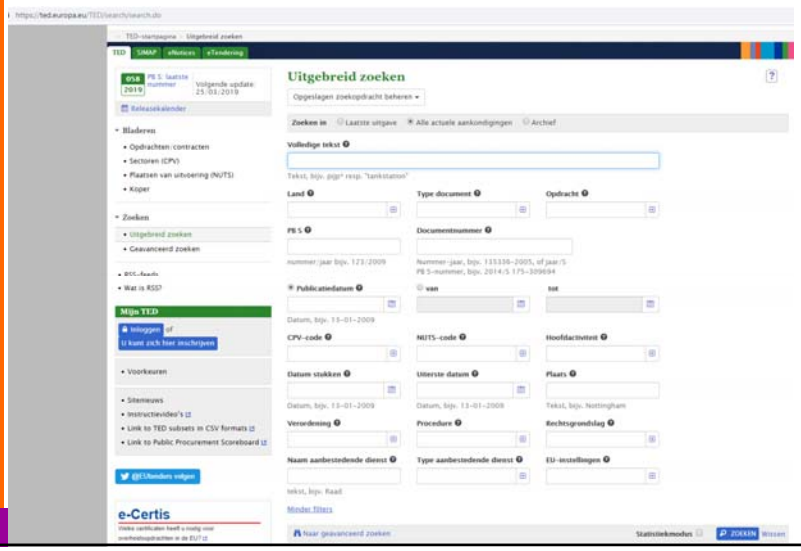
- Op verschillende niveau's
  - Macro en micro economisch
- Bureau of bezoek?
- Onderzoeksplan opmaken
- Systemen en procedures
  - Garanties, licenties, vernieuwingen

65



66

https://ted.europa.eu/TED/search/search.do

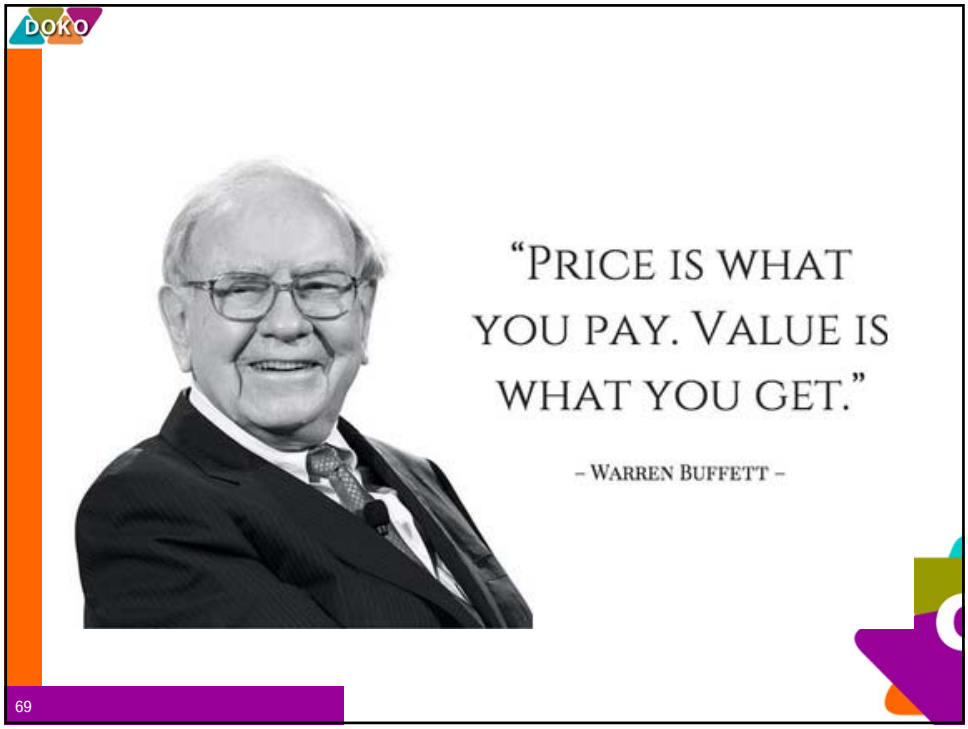


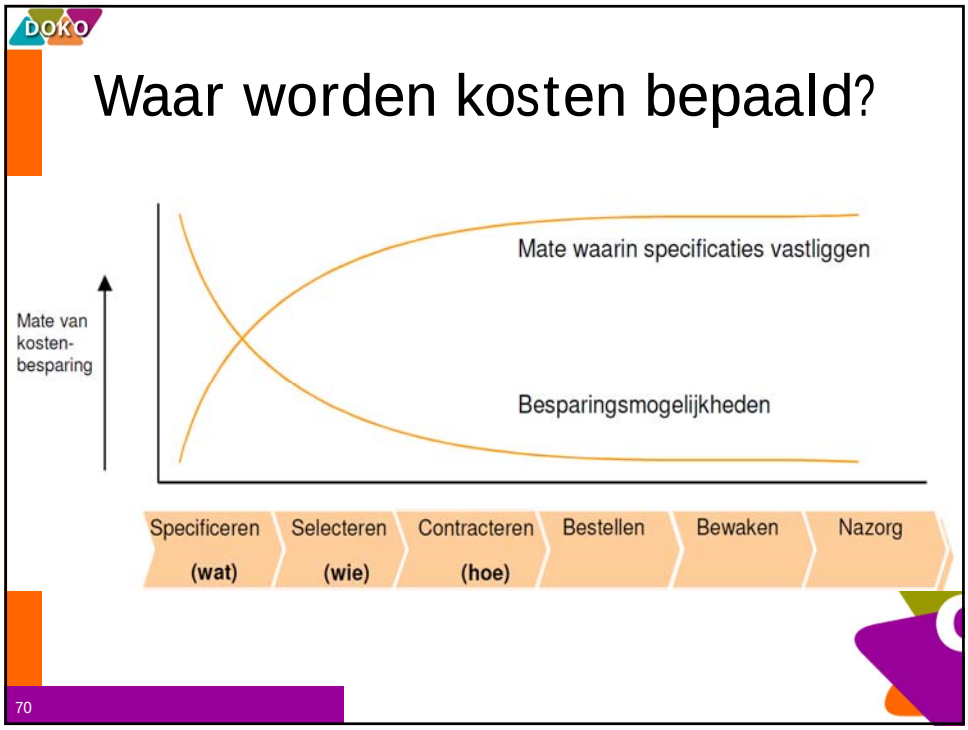
67

Upstream activiteiten
Marktonderzoek

Marktonderzoek is de belangrijkste stap in de professionalisering van het inkoopproces !!!

68


DOKO
"PRICE IS WHAT YOU PAY. VALUE IS WHAT YOU GET."
– WARREN BUFFETT –
69


DOKO
Waar worden kosten bepaald?
Mate van kosten-besparing
Mate waarin specificaties vastliggen
Besparingsmogelijkheden
Specificeren (wat)
Selecteren (wie)
Contracteren (hoe)
Bestellen
Bewaken
Nazorg
70

Economische uitgangspunten

- **Concurrentie houdt je leveranciers scherp**

Maak bij inkoop zoveel mogelijk gebruik van de concurrentiekracht.

- **Onderhandelen is leuk, besparen is beter**

De **belangrijkste fase** bij het inkoopproces is de **specificatiefase** en niet zoals vaak gedacht wordt de onderhandelingen in een contractfase.

- **Een programma van eisen is een noodzaak**

Dit is noodzakelijk om een correcte offerte op te vragen.

71

Risicobeheersing

- Risicobeheer is het proces waarbij we inkooprisico's meten en evalueren, en waarna we strategieën ontwikkelen om de risico's te beheersen.
- Informeer bij de leveranciers tijdens de marktverkenning

72

Giften en uitnodigingen

- Is het legaal?
- Gerelateerd aan de zaken die we samen doen?
- Is het van geringe waarde, smaakvol en redelijk?
- Werd het openlijk en op de werkplaats gegeven?
- Kan het openlijk uitgestald en uitgelegd worden?
- Zal het je beslissing beïnvloeden?

Waarschuwingssignalen: 'iedereen doet het', 'niemand hoeft het te weten', 'voor deze ene keer', 'dit gesprek heeft niet plaatsgehad', 'het bedrijf heeft er baat bij'

73

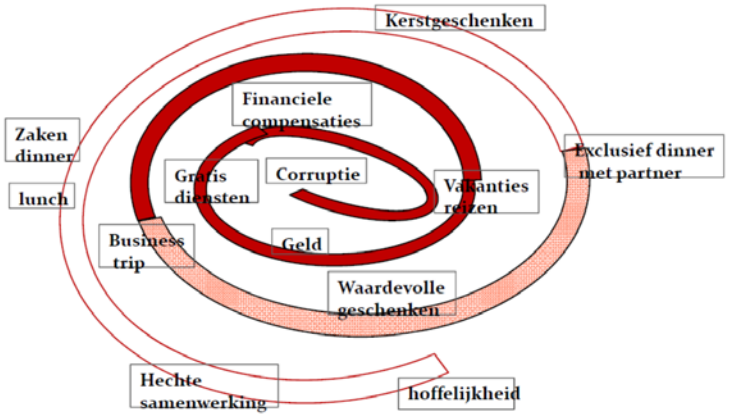
Een snelle test

- Is mijn handeling in lijn met de waarden van de organisatie?
- Zijn mijn handelingen fair en eerlijk?
- Kan ik dit open aan mijn familie uitleggen?
- Zou een verslag over deze handelingen er goed uitzien in de krant?
- Zou ik dit openlijk aan anderen aanraden?

Kan het antwoord 'neen' zijn?

74

Neerwaartse spiraal



75

Rol van de inkoper bij specificaties

Waarom is 'Inkoop' niet altijd betrokken bij het opmaken van de specificaties?

Ze zijn niet technisch genoeg

Inkoop koopt wat ZIJ willen

Ze kennen de markt niet – kennen die beter

Ze kosten alleen geld

Stick to your own business

Laat hen eerst op tijd leveren

Ik ken de leverancier heel goed

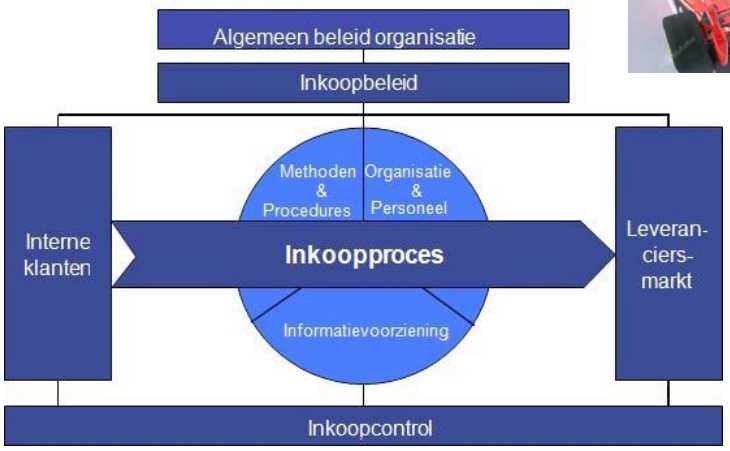
Ik weet nog niet exact wat ik nodig heb!

Het is DRINGEND er is geen tijd om langs inkoop te gaan

76

Inkoopfunctie





Racewagenmodel Gunning, 1993

77

Belanghebbenden

Wie zijn de stakeholders?

- Financiële dienst
- Onderhoudsdienst
- Personeel
- Preventie dienst
- Facility management
- Leveranciers
- …

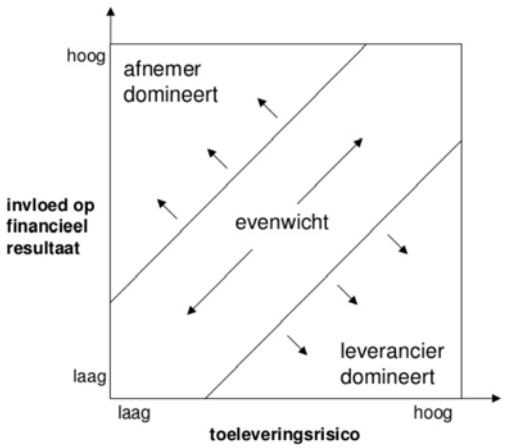
78

Inkoopportfolio Kraljic



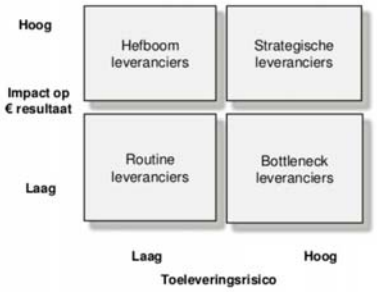
79

Machtsverhouding



80

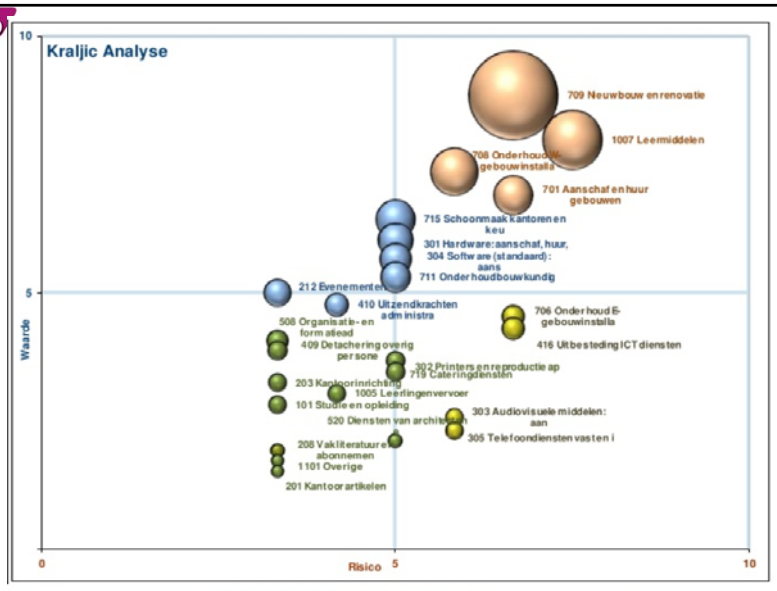
Leveranciers portfolio:
In kaart brengen van de leveranciers



Accountportfolio:
Hoe kijkt de leverancier naar zijn klanten

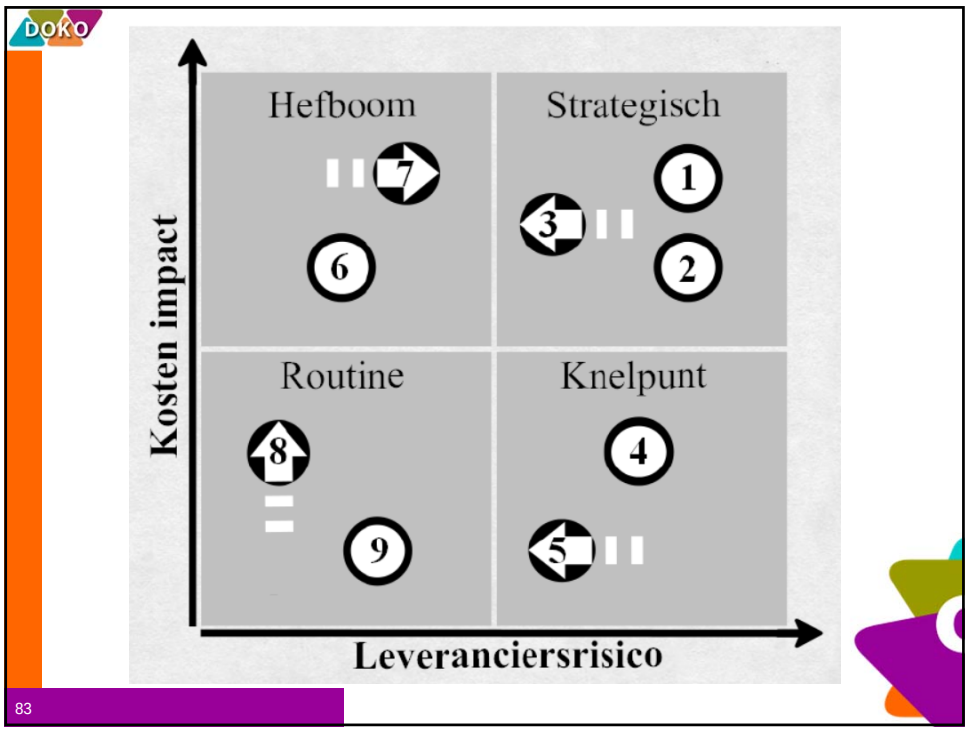


81



EUR	Risico	Impact proces	Schaarste	Technologie	Omschakeling
50%	3 Hoog	Welke gevolgen heeft een verstoring van de aanlevering van de	In welke mate zijn er alternatieve producten of leveranciers	Hoe snel verloopt de technologische ontwikkeling of houd-	Hoe snel en moeiteloos kan de organisatie omschakelen naar een
80%	2 Middel				
95%	1 Laag				
100%	0 Geen				

82



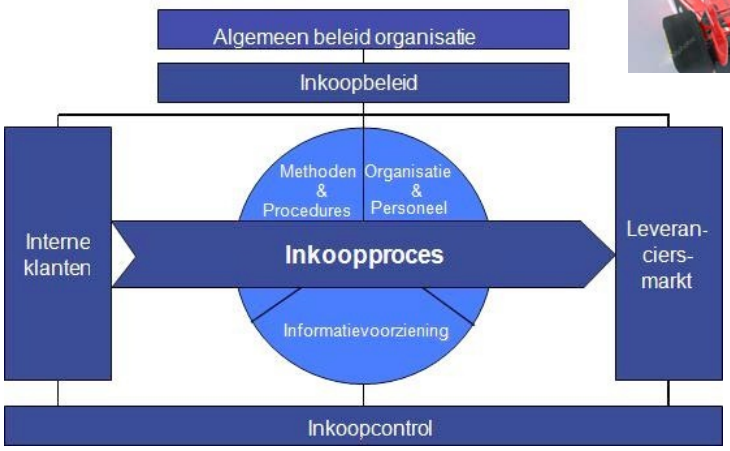
Negen basis **inkoopstrategieën**

1. BEHOUD STRATEGISCH PARTNERSCHAP Bouw aan een sterke en langdurige relatie met de leverancier vanwege de belangrijke en unieke waarde die deze leverancier biedt en de hoge mate van impact op de financiën.	4. ACCEPTEER AFHANKELIJKHEID, REDUCEER NEGATIEVE CONSEQUENTIES Zorg voor zekerheid in aanlevering van gewenste producten of diensten, indien nodig tegen meerprijs.	7. ONTWIKKEL EEN STRATEGISCH PARTNERSCHAP - Mogelijkheid tot samenwerking met een leverancier indien deze in staat is om bij te dragen aan het concurrentievoordeel van de inkopende onderneming.
2. ACCEPTEER ONVRIJWILLIG PARTNERSCHAP - Hoewel de koper zich moet schikken naar de onaantrekkelijke condities, is de relatie belangrijk door de unieke producten in verband met bijvoorbeeld monopoliepositie of patenten.	5. REDUCEER AFHANKELIJKHEID, VIND ANDERE OPLOSSINGEN - Door oplossingen te vinden in het verbreden van specificaties of het vinden van nieuwe leveranciers kunnen risico's en afhankelijkheid verlaagt worden.	8. BUNDELEN VAN AANKOOPEISEN - Deze producten moeten worden afgehandeld volgens een strategie die de administratieve en logistieke processen minimaliseert.
3. BEËINDIG PARTNERSCHAP - Het gedrag of de prestaties van de leverancier zijn onacceptabel geworden zonder mogelijkheden tot verbetering. De klant probeert de afhankelijkheid van de leverancier te verminderen.	6. EXPLOITEER DE MACHT ALS KLANT - Agressieve benadering van de markt, omdat er veel mogelijkheden zijn om te onderhandelen of een aanbesteding op te zetten. Lange contracten zijn niet nodig.	9. AFZONDERLIJK BESTELLEN, EFFICIËNT WERKEN - Indien eisen niet gebundeld kunnen worden, moeten alle indirecte kosten als gevolg van bestellen en factureren zoveel mogelijk gereduceerd worden.

84

Inkoopfunctie

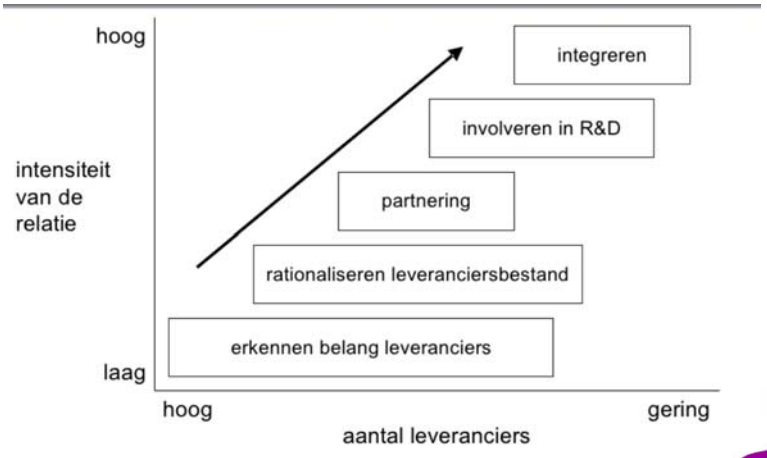




Racewagenmodel Gunning, 1993

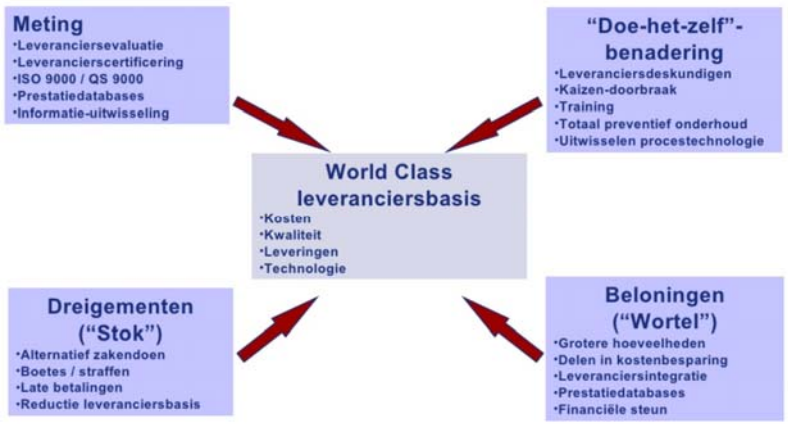
85

Groeien naar partnership



86

Partnership mix van acties



87

MSU Model



88

Organisatievormen inkoop

- Er zijn drie hoofdvormen te onderscheiden :
  - de centrale inkooporganisatie
  - de decentrale inkooporganisatie
  - de gecoördineerde inkooporganisatie.

89

Voordelen van centralisatie

- Tactisch beter aangekocht
- Optimaal gebruik gemaakt van het totale inkoopvolume van de gehele school, afdelingen, diensten met een betere prijszetting tot gevolg.
- Optimaal de specifieke vaardigheden benutten die alleen maar bij de inkoopafdeling aanwezig zijn
- Duidelijk aanspreekpunt voor leveranciers

90

Nadelen van centralisatie

- Gebrek aan draagvlak voor de contracten die de inkoopafdeling afsluit
- Weinig betrokkenheid van je cliënten bij de tactische aankopen

91

Decentrale inkoop

- **meerdere afdelingen kopen op tactisch en operationeel niveau in.**
- **De diverse afdelingen specificeren zelfstandig wat zij nodig hebben.**
- **Gaan zonder overleg met andere afdelingen, leveranciers selecteren en contracteren.**
- **Vervolgens bestellen en bewaken zij ook zelf.**

92

Decentrale inkoop

- **Voordelen**:
- Draagvlak binnen de afdelingen, omdat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het inkopen en bestellen
- Er kan rekening gehouden worden met specifieke omstandigheden
- **Nadelen**:
- Veel kansen blijven liggen
- Dubbel werk
- Specifieke inkoopkennis is versnipperd over veel afdelingen
- Inkoop staat minder op de agenda van de directie

93

Gecoördineerde inkoop

- **Combineert de voordelen van centrale- en decentrale inkoop**
- **Creëren van draagvlak met een bundeling van behoeften binnen de totale organisatie.**
- **Medewerkers uit verschillende afdelingen zo actief en gecoördineerd mogelijk te betrekken bij de inkoopactiviteiten**

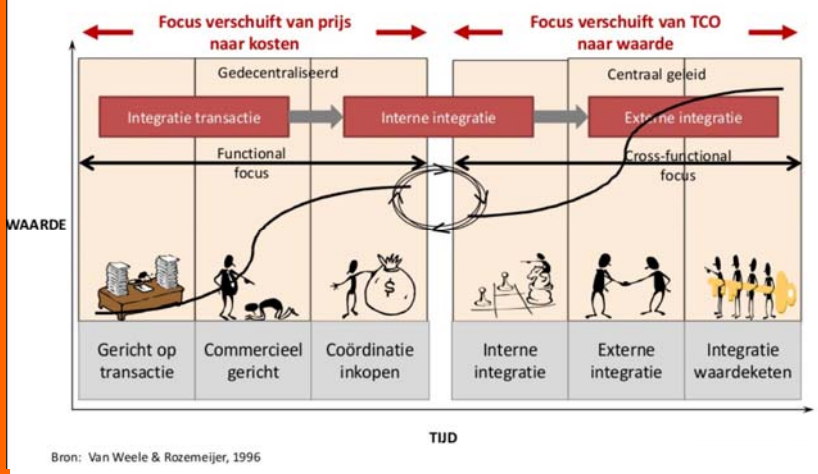
94

Gecoördineerde inkoop

- Voor elk inkoopsegment dat men tactisch inkoopt, stelt de organisatie een tijdelijk multidisciplinair inkoopteam samen
- Een goede samenstelling van het inkoopteam met een juiste balans en deskundigheid.

95

Inkoopmaturiteit



Bron: Van Weele & Rozemeijer, 1996

96

Inkoopmaturiteit



* Vervang het woord aankoop door inkoop

97

Inkoopmaturiteit



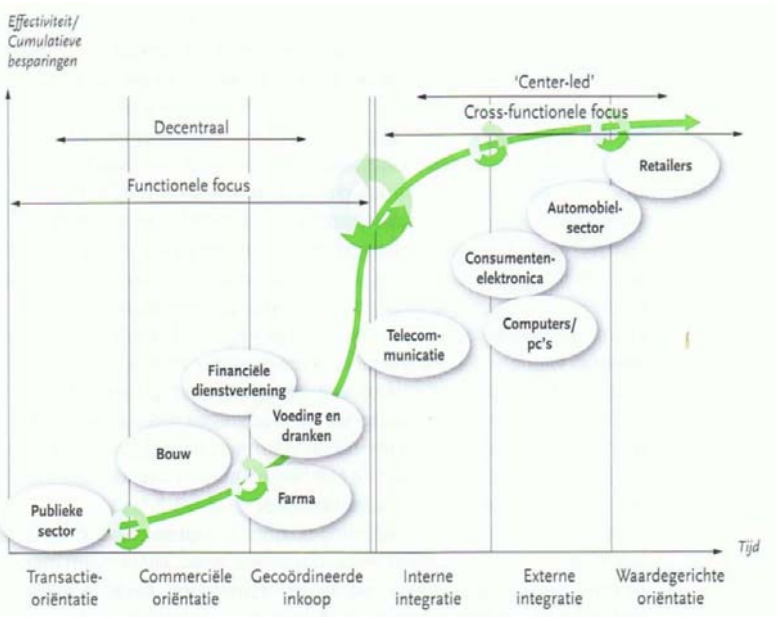
* Vervang het woord aankoop door inkoop

98

Oefening



99



100

Wat is inkoopsamenwerking?

Het samen **bundelen** en/of **delen** van **informatie** & **expertise**, hulpmiddelen, en/of **volume** op het gebied van inkoop met als **doel** het behalen van **voordeel** voor **alle** deelnemende organisaties.

101

Verschillende manieren van inkoopsamenwerking



102

Inkoopsamenwerking

- Veel breder dan samen aanbesteden:

-> Delen van informatie & expertise
-> Delen van hulmiddelen
-> Delen van volume

103

Waarom WEL samenwerken?

- Volumes bundelen: kortingen en betere inkoopvoorwaarden
- Delen van hulpmiddelen en de mogelijkheden tot specialisatie
- Verminderen van transactiekosten en risico's
- Delen van informatie, kennis en ervaring
- Inkooptegengewicht tegen eventueel geconsolideerde markt
- Specificatie- en selectiefase beter doorlopen
- Samen inkopen als basis voor samenwerken op andere terreinen
- Samen inkopen wegens lijn met andere samenwerkingsactiviteiten in de organisatie

104

Waarom NIET samenwerken?

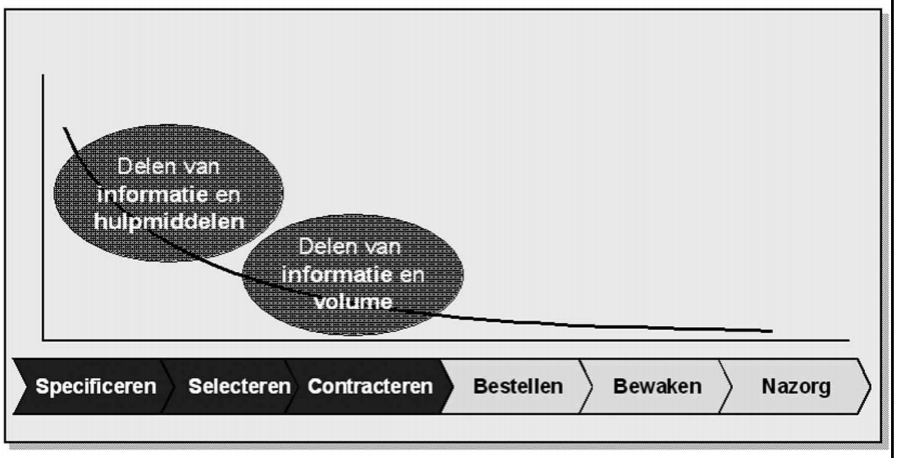
- ~~Onvoldoende "op orde hebben" van eigen inkoopfunctie~~
- ~~Gebrek aan tijd om in samenwerking te investeren~~

- Inkoopproces wordt complexer
- Verminderde zeggenschap, flexibiliteit
- Kans op veranderen van specificaties, leveranciers en meer
- Angst voor "parasieten" en gevoelige informatie delen
- Interne weerstand of verschillen in grootte, inzet, ervaring, …
- Er wordt een risico genomen door veranderen van huidige situatie

In een relatie is het ook geven en nemen !

105

Waar kan je met inkoopsamenwerking besparen?



106

Inkoopsamenwerking

- Wens tot het behalen van kostenbesparingen
- Algemene toenemende noodzaak tot professionalisering van inkoop
- Krachten bundelen en dubbelwerk reduceren
- Tekorten aan gekwalificeerde inkopers
- Geconsolideerde leveranciersmarkten

107

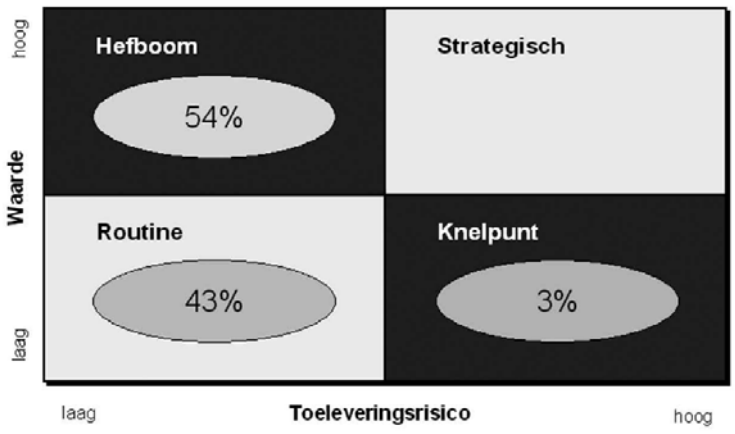
Inkoopsamenwerking

Snelweg-matrix



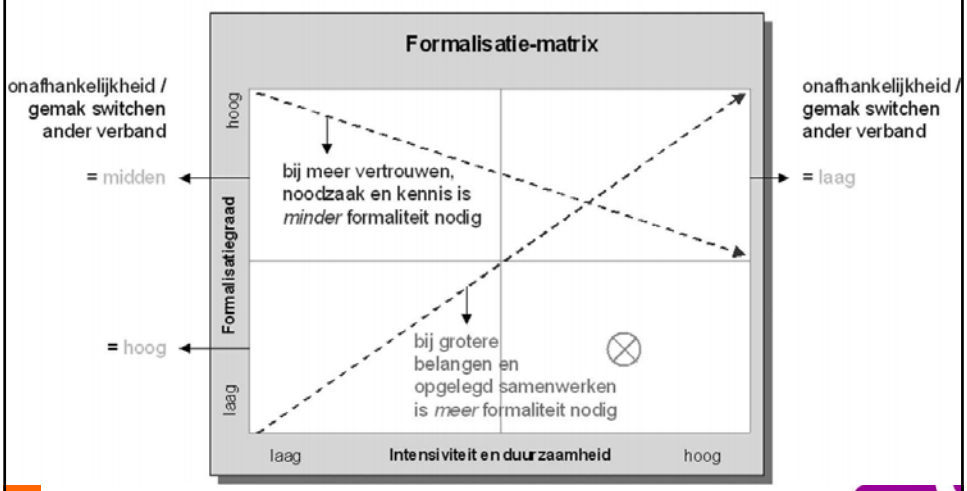
108

Kraljic en gezamenlijk aanbesteden



109

Formalisatie-matrix



110

Duurzaam inkoop

- **economische** basis
- **ecologische** overwegingen
- **sociale** overwegingen

111

Duurzaam inkoop

- **Economisch**: niet alleen rekening houden met de kostprijs van een product, dienst of werk, maar ook met de gehele kost van de levenscyclus, een strategisch doordachter aankoopbeleid met meer behoefteanalyse vooraf, kennis van de markt en dialoog met leveranciers, …

112

Duurzaam inkoop

- **Sociaal**: aanmoedigen van sociale tewerkstelling, eerlijke handel (vb. Fairtrade), goede arbeidsomstandigheden, …

113

Duurzaam inkoop

- **Ecologisch**: het milieu beschermen door vervuiling te voorkomen of te beperken, de natuurlijke rijkdommen niet uit te putten, …

114

Prestatiemetingen

Waarom inkoopactiviteiten beoordelen?

- Betere beslissingen in de toekomst
- Transparantie van de activiteiten
- Communicatie met afdelingen/belanghebbenden
- Motiveren van medewerkers

Inkoopbeleid moet effectief en efficiënt zijn

- **Effectiviteit** verwijst naar de mate waarin men er in slaagt om het beoogde resultaat te bereiken. Hiervoor is een gepland objectief nodig.
- **Efficiëntie** heeft betrekking op de middelen die ingezet worden om een bepaald activiteitenplan te realiseren. Het legt een relatie tussen de ingeschatte en werkelijke kosten die gemaakt zijn.

115

Prestatiemetingen: dimensies

- Inkoopeffectiviteit
  - Inkoopmateriaalkosten
    - » Beheersen of reduceren van kosten en prijzen
  - Inkooplogistiek
    - » Correct bestelbeleid
    - » Adequate bestelaanvragen
    - » Leveringsprestaties van leveranciers
  - Kwaliteit van de ingekochte goederen
    - » Naleven specificaties en akkoord door de leveranciers
- Inkoopefficiëntie van inkooporganisatie
  - Personeel
  - Beheer
  - Informatiesystemen
  - Procedures en richtlijnen

116

Inkoopsituatie organisatie?

Strategische aspecten	Tactische aspecten	Operationele aspecten
Inkoopmissie en –visie	Detailanalyse en specificatie behoefte	Opstellen en autoriseren bestelaanvraag
Inkoop- en aanbestedingsbeleid	Marktonderzoek, kwalificeren, selecteren	Plaatsen en bewaken opdrachten
Inkoopdoelstellingen	(EU)aanbesteden	Ontvangst goederen of diensten
Plannen, budgetteren en monitoren	Contracteren	Logistieke afhandeling
Leveranciersmanagement	Evaluatie en beheer	Factuurafhandeling

Uitleg beoordeling volgens kleurenschema: Goed | Redelijk | Onvoldoende



117

Quickscan inkoopprofessionaliteit

Inkoopprocedures

1.	Wordt er tijd/ Wordt er tijd/aandacht besteed aan het ontwikkelen van inkoopprocedures? Aandacht besteed aan het ontwikkelen van inkoopprocedures?	ja = verder nee = 0
2.	Zijn er procedures voor publieke verantwoording, het omgaan met wet- en regelgeving, en voor de operationele, tactische en strategische inkoopprocessen?	ja = verder nee = 1
3.	Worden bestuurders niet of ad hoc betrokken bij het opstellen?	ja = 1 nee = verder
4.	Zijn er procedures opgesteld voor externe samenwerking?	ja = verder nee = 1
5.	Zijn de procedures bekend bij de medewerkers?	ja = 1 nee = verder
6.	Vindt er (schriftelijke) communicatie plaats over de naleving van de diverse (inkoop)procedures, zowel binnen de inkoopafdeling als naar externe partijen?	ja = verder nee = 1
7.	Worden de procedures omtrent regelgeving consequent gevolgd?	ja = verder nee = 2
8.	Zijn er procedures aanwezig voor de wijze waarop achteraf verantwoording aan belanghebbenden plaats zal vinden?	ja = verder nee = 3
9.	Keurt het bestuur de procedures goed en neemt het samen met het inkoopmanagement besluiten over door te voeren procedurele verbeteringen?	ja = verder nee = 3
10.	Controleert men periodiek of medewerkers de integriteitprincipes naleven?	ja = 5 nee = 4



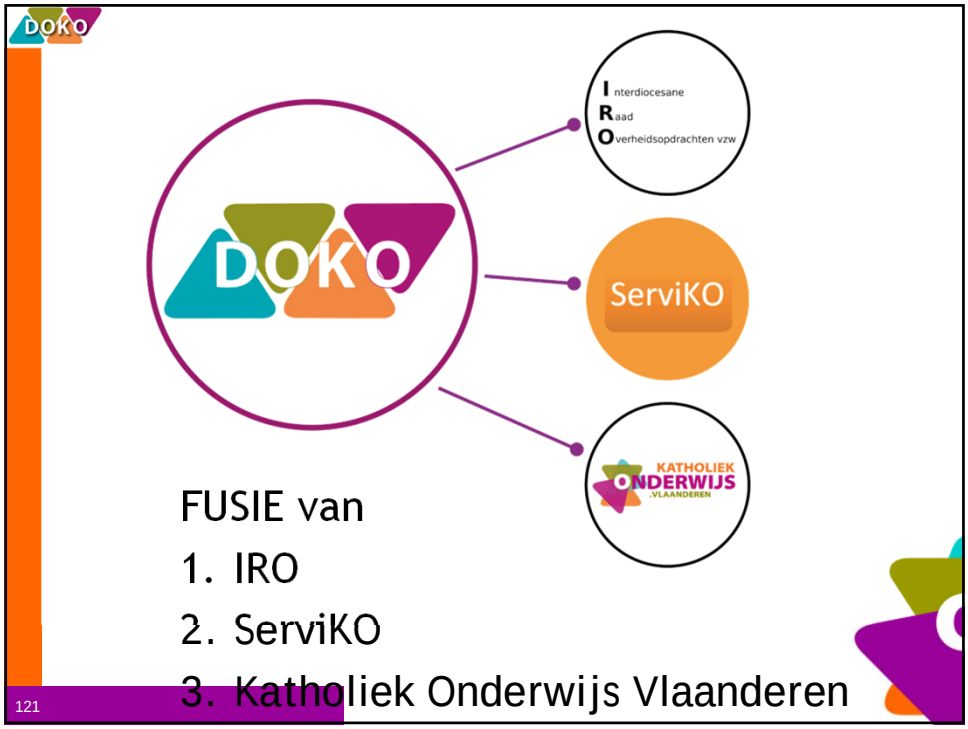
118

Oefening



119

Aankoopcentrale


DOKO
Interdiocesane Raad Overheidsopdrachten vzw
DOKO
ServiKO
KATHOLIEK ONDERWIJS .VLAANDEREN
FUSIE van
1. IRO
2. ServiKO
3. Katholiek Onderwijs Vlaanderen
121


Operationeel team
Dirk Vanstappen
Guimardstraat 1
1040 Brussel
Directeur Dienst Bestuur & organisatie
dirk.vanstappen@katholiekonderwijs.vlaanderen
02 529 04 24 - 0497 42 43 58
Marc Dejonckere
Guimardstraat 1
1040 Brussel
Stafmedewerker
• Overheidsopdrachten
marc.dejonckere@katholiekonderwijs.vlaanderen
02 529 04 21
Olivier De Ryckere
Guimardstraat 1
1040 Brussel
Stafmedewerker
• Overheidsopdrachten
olivier.deryckere@katholiekonderwijs.vlaanderen
02 529 04 31
Stefan De Weerdt
Guimardstraat 1
1040 Brussel
Stafmedewerker
• Overheidsopdrachten
stefan.deweerdt@katholiekonderwijs.vlaanderen
02 529 06 02
Stefanie Gryson
Guimardstraat 1
1040 Brussel
Stafmedewerker
• Overheidsopdrachten
stefanie.gryson@katholiekonderwijs.vlaanderen
02 507 06 43
Marleen Matton
Guimardstraat 1
1040 Brussel
Administratief medewerker
marleen.matton@katholiekonderwijs.vlaanderen
02 529 04 99

Ondersteuning overheidsopdrachten

1. Raamovereenkomsten
2. Opvolging van de wetgeving en communicatie over wijzigingen en aandachtspunten
3. Vorming wetgeving overheidsopdrachten
4. Ondersteunen van lerende netwerken
5. Opstellen van voorbeeldbestekken

123



RAAMOVEREENKOMSTEN

- Brandblussers + onderhoud
- Energie & dienstverlening
- Schoolboeken secundair
- Maaltijden
- Papier
- School- en kantoorbenodigdheden
- Stookolie
- Verzekeringen

...



IN VOORBEREIDING

- Personal computers A-merken
- Industriële gassen
- Learning management systeem CVO's
- Schoonmaakproducten
- Sportmaterialen
- Afval
- ...

DOKO

Lopende raamovereenkomsten

E A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Elektriciteit

Energiemonitoring

G A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Gas

H A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Handboeken basisonderwijs (in voorbereiding)

Handboeken secundair onderwijs (in voorbereiding)

Haspels

Huisbrandolie

De raamovereenkomst heeft als voorwerp de levering van stookolie hetzij op afroep, hetzij via automatische levering overeenkomstig de keuze van de klanten.

Snel naar: Huisbrandolie ↑

K A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Kopieerapparaten (in voorbereiding)

Kantoormaterialen

126

Je bent hier: Home › Stookolie

stefan.deweerdt

Weergeven | Bewerken | Access control



Stookolie

De raamovereenkomst heeft als voorwerp de levering van stookolie hetzij op afroep, hetzij via automatische levering overeenkomstig de keuze van de klanten.

Looptijd raamovereenkomst

1 mei 2018 tot 30 april 2022 **(4 jaar)**

Type raamovereenkomst

Open raamovereenkomst

Bestek

Het gepubliceerde bestek

Gunning

De opdracht in 5 percelen/provincies werd als volgt gegund:



Olivier De Ryckere
Stafmedewerker
02 529 04 31



Stefan De Weerdt
Stafmedewerker
02 529 06 02



Marleen Matton
Administratief medewerker
02 529 04 99

127

* Perceel 1 : provincie Vlaams-Brabant en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest:
BRANDSTOFFEN MAES N.V., € 0,0560 excl. BTW korting per liter op de officiële prijzen;

* Perceel 2 : provincie Antwerpen:
PROXIFUEL N.V. - TOTAL, € 0,0562 excl. BTW korting per liter op de officiële prijzen;

* Perceel 3 : provincie Oost-Vlaanderen:
BRANDSTOFFEN MAES N.V., € 0,0560 excl. BTW korting per liter op de officiële prijzen;

* Perceel 4 : provincie Limburg:
PROXIFUEL N.V. - TOTAL, € 0,0523 excl. BTW korting per liter op de officiële prijzen;

* Perceel 5 provincie West-Vlaanderen (**vanaf 15 september 2018**):
PROXIFUEL N.V. - TOTAL, € 0,0537 excl. BTW korting per liter op de officiële prijzen;

Bovenop deze mooie kortingen bieden de leveranciers vrijblijvend en kosteloos 2 interessante opties aan die u het leven kunnen vergemakkelijken bij het beheren van de stookolieleveringen:

- **Telemetrie**: er wordt een toestel in de stookolietank geplaatst waardoor vanop afstand de resterende tankinhoud kan gecontroleerd worden zodat u geen meetstok meer nodig heeft.
- **Op de hoogte blijven van prijswijzigingen**: de leverancier houdt u via mail/sms op de hoogte van prijswijzigingen zodat u beter kunt inschatten wanneer u het best uw bestelling plaatst voor de levering van stookolie.

Hoe inschrijven?

Door het mandaatformulier samen met het invulformulier ondertekend digitaal terug te bezorgen aan DOKO. Vanaf het ogenblik dat DOKO het ondertekende mandaat heeft, brengen we de leverancier hiervan op de hoogte en kan er aansluitend gestart worden met bestellingen binnen deze raamovereenkomst.

128

Contactgegevens leveranciers

Voor de provincies: Vlaams-Brabant, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Oost-Vlaanderen

BRANDSTOFFEN MAES N.V., REEDONK 12 te 2880 BORNEM,
info@maes-oil.be ✉ tel 03/889 89 89 fax 03/889 99 99

Voor de provincies: Antwerpen, Limburg, West-Vlaanderen

PROXIFUEL N.V. - TOTAL, HANDELSSTRAAT 113 te 1040 BRUSSEL,
info.vlaanderen@proxifuel.be ✉ tel 050/36 69 30

Contactpersonen bij DOKO

Olivier De Ryckere en Stefan De Weerdt

Ook interesse in een andere raamovereenkomst?

Kijk dan zeker naar volgend overzicht.

129

Vorming en netwerkgroepen

Eerstvolgende bijeenkomst netwerkgroepen:

- Waregem donderdag 25 april om 9.30 uur
- Gent dinsdag 11 juni om 9.30 uur
- Waregem donderdag 13 juni om 9.30 uur
- Antwerpen vrijdag 14 juni om 9.30 uur

Interesse ? Geef zeker je gegevens door.

130

VORMINGEN

- Basisopleiding overheidswetgeving
- E-procurement
- Gevorderden; Rechtspraak WOO
  - 2 mei Gitte Laenen

131

Juridische ondersteuning

- Interessant lees- en referentiemateriaal
  - https://www.katholiekonderwijs.vlaanderen/overheidsopdrachten
  - www.doko.be

Nieuwe wet op de overheidsopdrachten

Op 14 juli 2016 werd de nieuwe wet op de overheidsopdrachten van 17 juni 2016 in het Belgisch Staatsblad gepubliceerd.

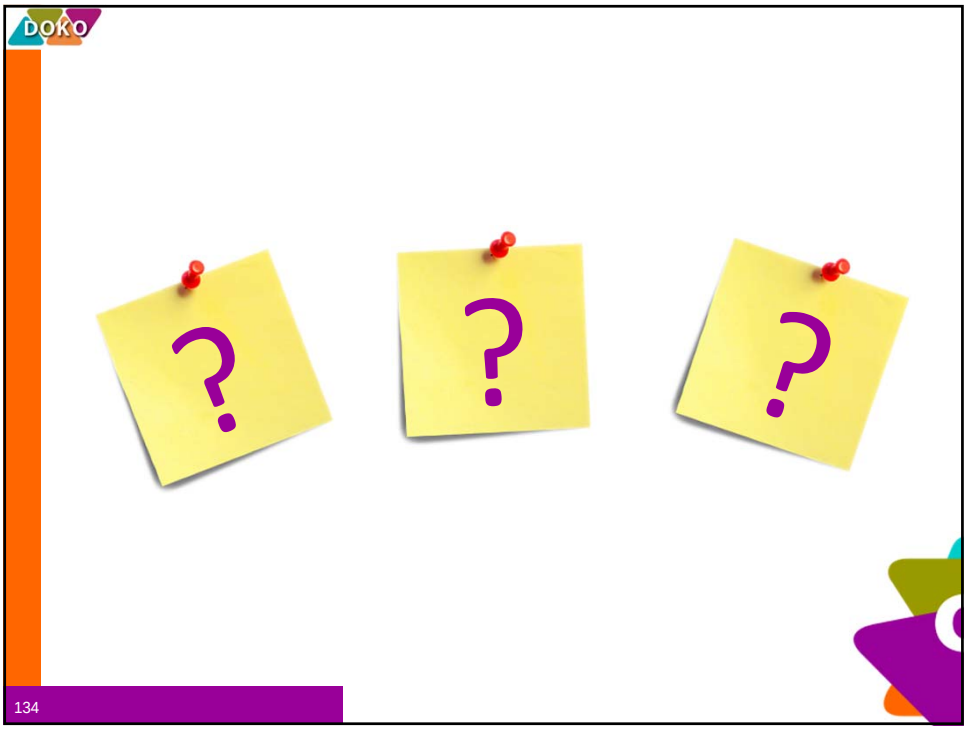
- Afschaffing onderscheid A- en B-diensten - uitgesloten diensten - nieuwe spilbedragen
- Verplicht gebruik van elektronische communicatiemiddelen - het Uniform Aanbestedingsdocument (UEA) - de prijsvaststelling
- Uitsluitingsgronden
- Procedures
  - Openbare procedure - niet-openbare procedure - Onderhandelingsprocedure
  - Mededingingsprocedure met onderhandeling - vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking
- Vermelde bedragen - selectiecriterium - Telemarc
- Verplicht doorgeven totale bedragen van overheidsopdrachten

132

Dienst Bestuur & organisatie



… om u te dienen!




DOKO