



Inkoopmanagement

26 maart 2019
De Weerdts Stefan



Wie ben ik?

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





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



The table of contents lists the topics covered in the document. It features a DOKO logo in the top left corner. The topics are listed as follows:

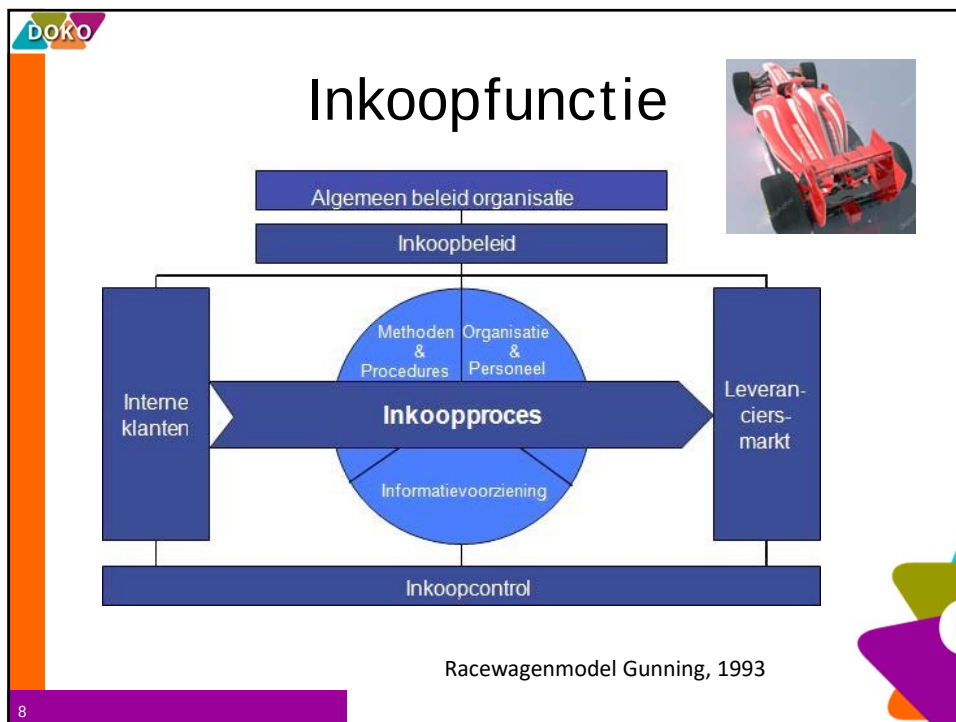
- Inkoopmanagement
- Organisatie – inkoopbeleid
- Inkoopdoelstellingen
- Inkoopfunctie inkoopstrategie
- Spendanalyse - Kraljic matrix
- Inkoopplanning
- Inkoopproces
- Inkoop integriteit
- Inkoop organisatievormen
- Inkoopsamenwerking
- Duurzaam inkopen
- Prestatiemeting inkoopprofessionaliteit
- Aankoopcentrale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

A vertical orange bar is on the left, and a purple bar with the number 6 is at the bottom left. Decorative colorful shapes are in the top left and bottom right corners.

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

- 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

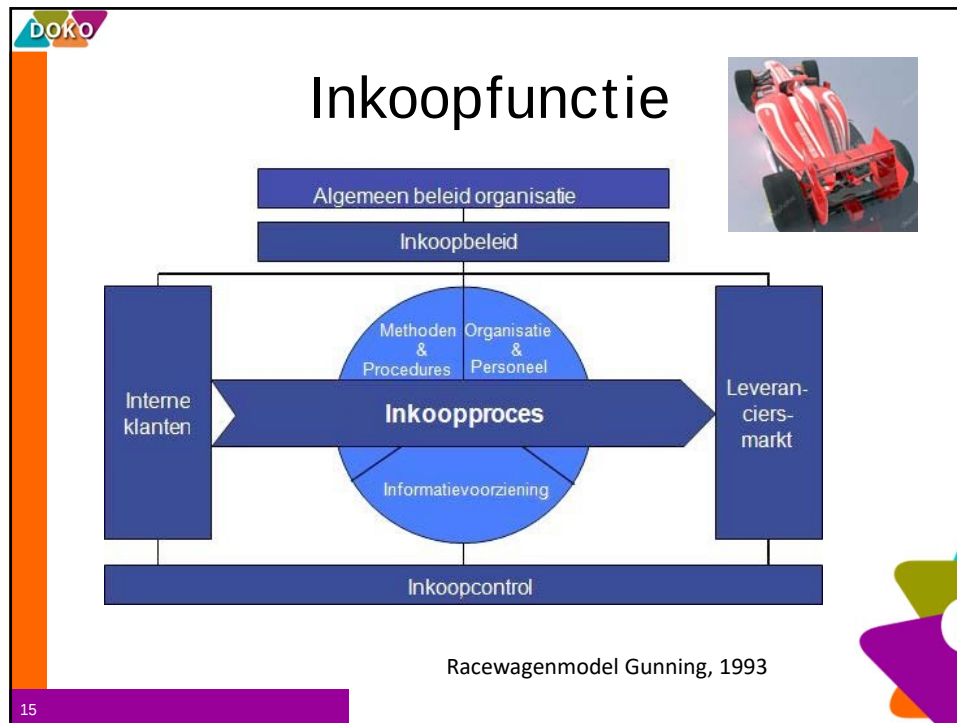


Voorbeelden

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



14





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 *continuïteit* 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 leveranciersprestaties
- Organisatie gecoördineerde inkoop
- Wettelijk in orde zijn
- ...



19



Inkoopdoelstellingen

Specifiek
Meetbaar
Acceptabel
Realistisch
Tijdsgebonden



20

DOKO

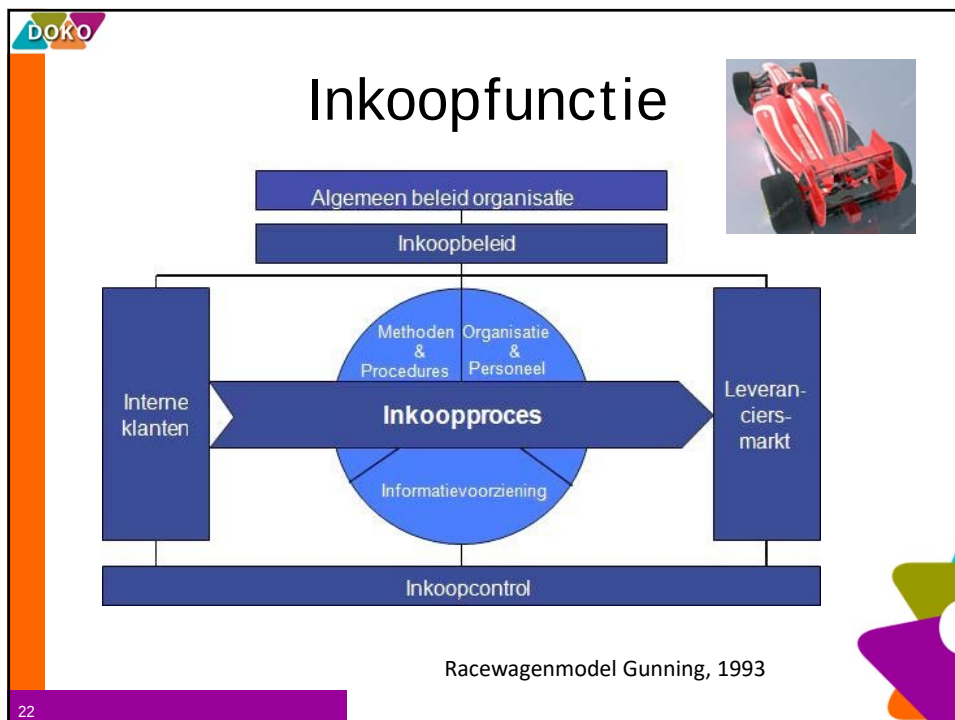
Inkoopstrategie

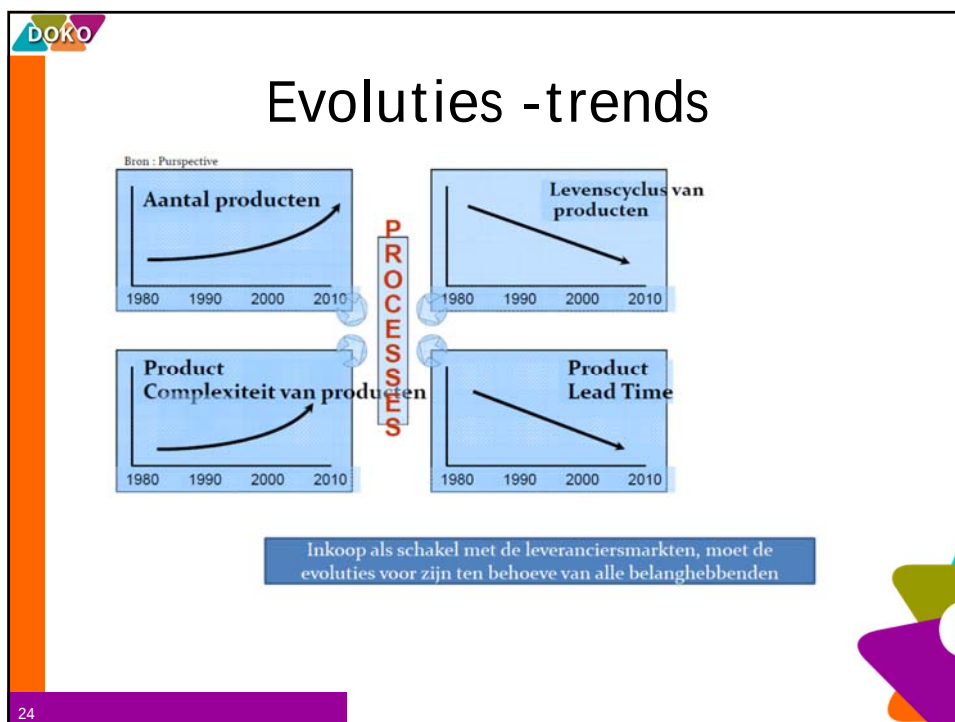
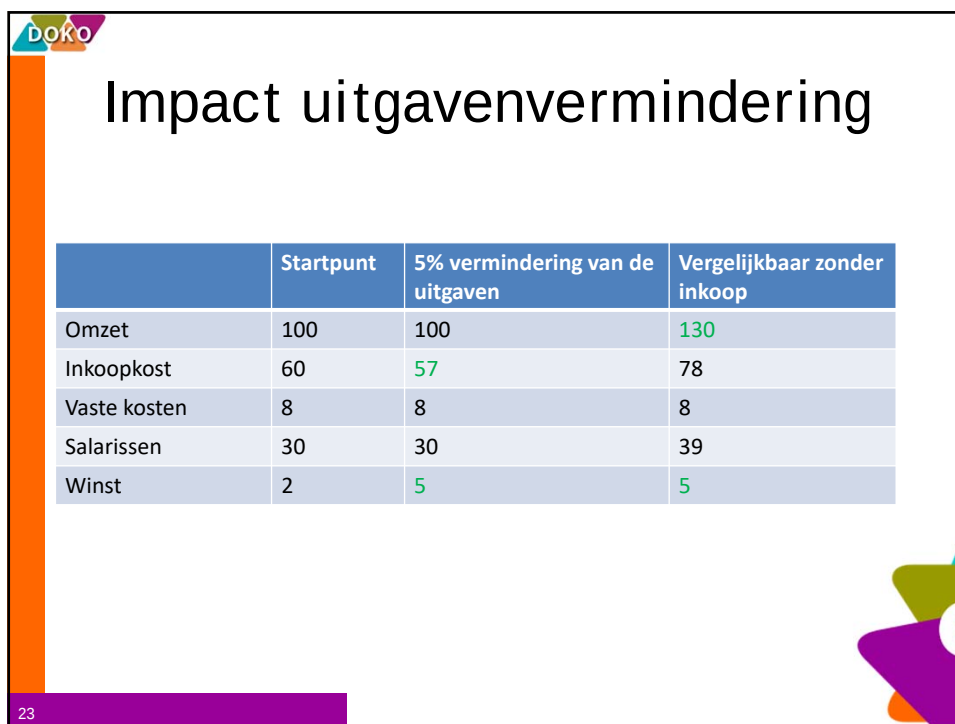
DOKO

- **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

DOKO





DOKO

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

DOKO

Wie zijn je leverancier?

- Top 5 belangrijkste leveranciers?
- Voor welk inkoopdomein?

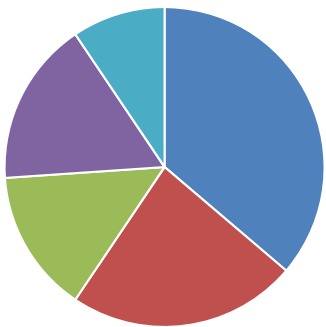


26

DoKo

Waar gaan je werkingsmiddelen naartoe?

- Top 5 inkoopdomeinen?
- Welk percentage?



■ Inkopen A ■ Inkopen B ■ Inkopen C ■ Inkopen D ■ Inkopen E

27

DoKo

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%
Investeringsubsidies	11%	6%
Schenken 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%
Investeringsubsidies	10%	5%
Schenken 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

SchoolTabel	jaar X			jaar Y			jaar Z		
	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

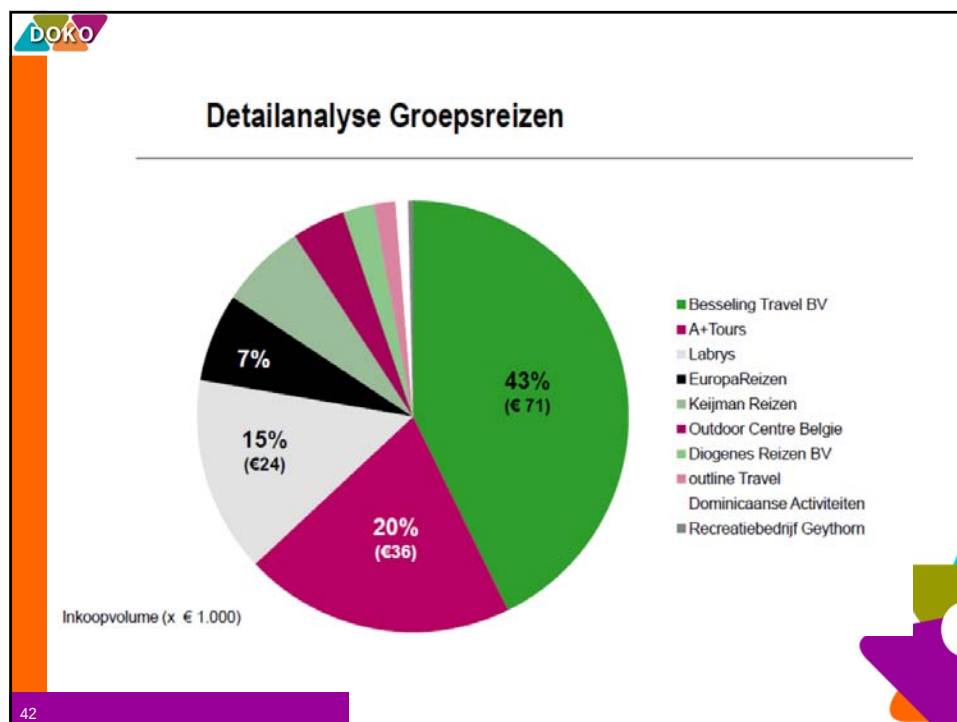
Spendanalyse

Inkopen per leerling

Categorie	Percentage
Gebouwen en gebouwgerelateerd	41%
Leermiddelen & Sociaal Domein	16%
Flexibele arbeid & Adviseurs	12%
Automatisering en telecommuni	13%
Kantoorinrichting en benodigd	10%
Personeelsgerelateerde zaken	4%
Overig	4%

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

40





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

DOKO

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

DOKO

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
 Mag niet

MP MO is toepasbaar mits voorwaarden (bv niet off the shelf)

(*) €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

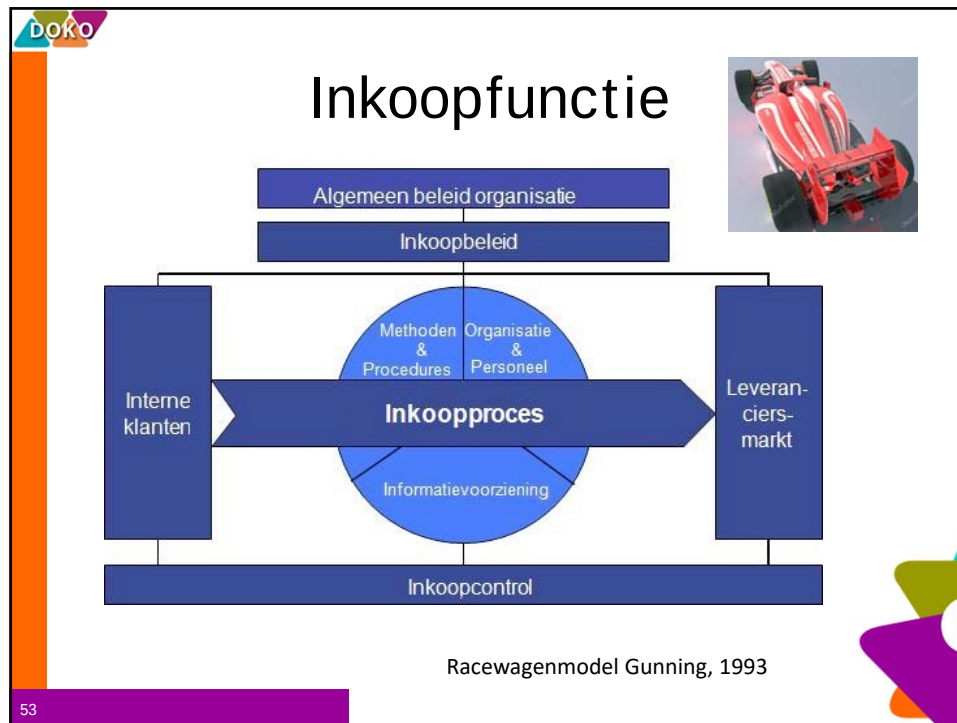
51



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



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.

INKOOP

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

- Strategische inkoop
- Tactische inkoop
- Operationele inkoop

55



Inkoopmanagement

Wat is het verschil tussen
AANKOOP en **INKOOP** ?



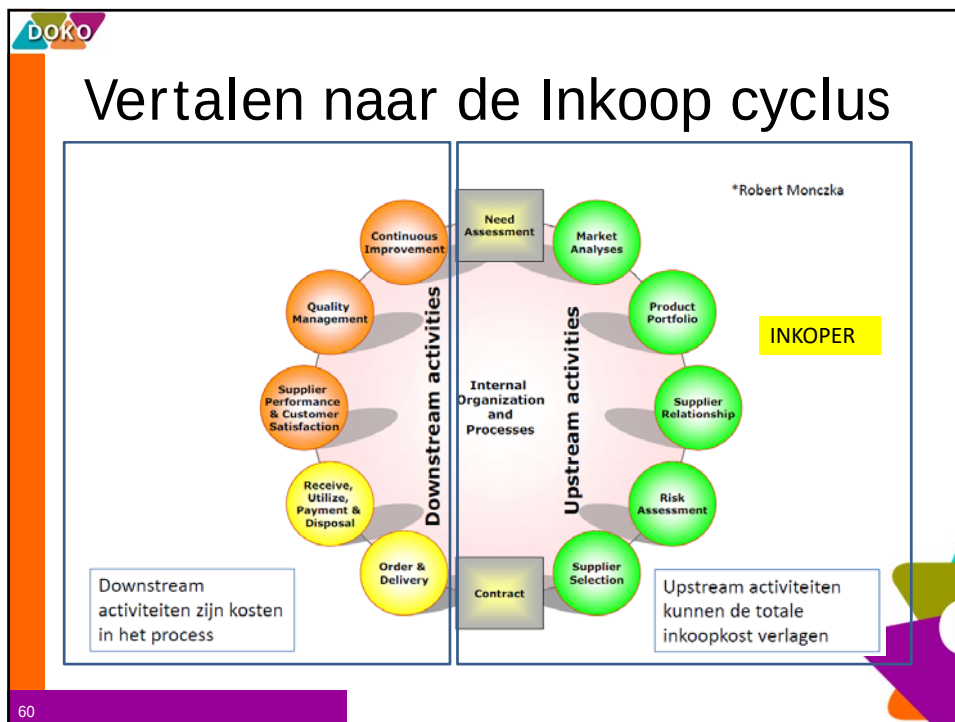
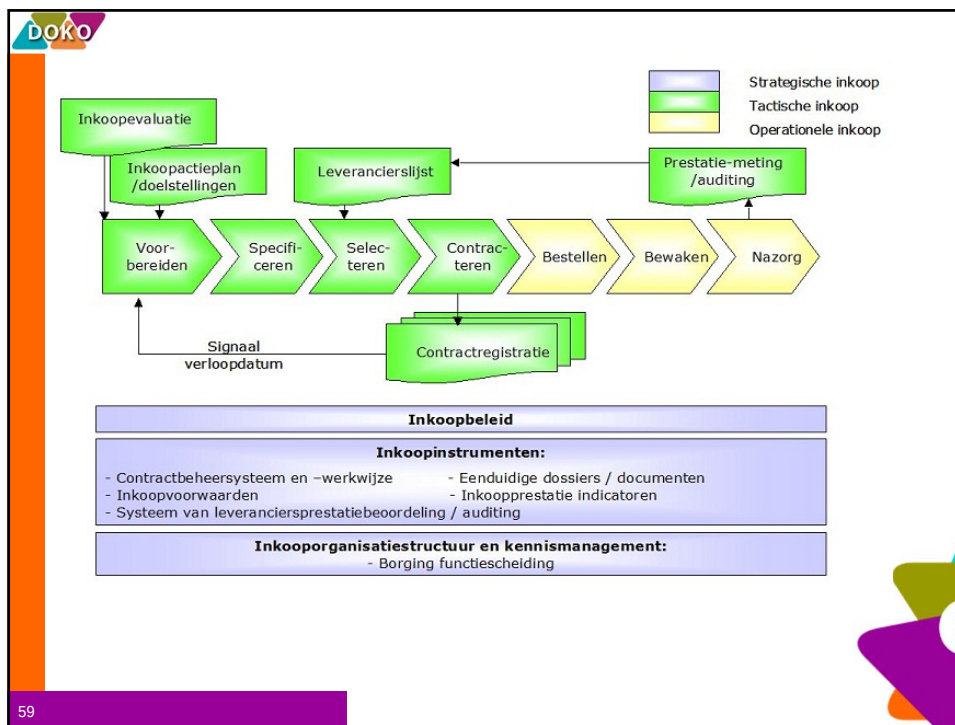
57

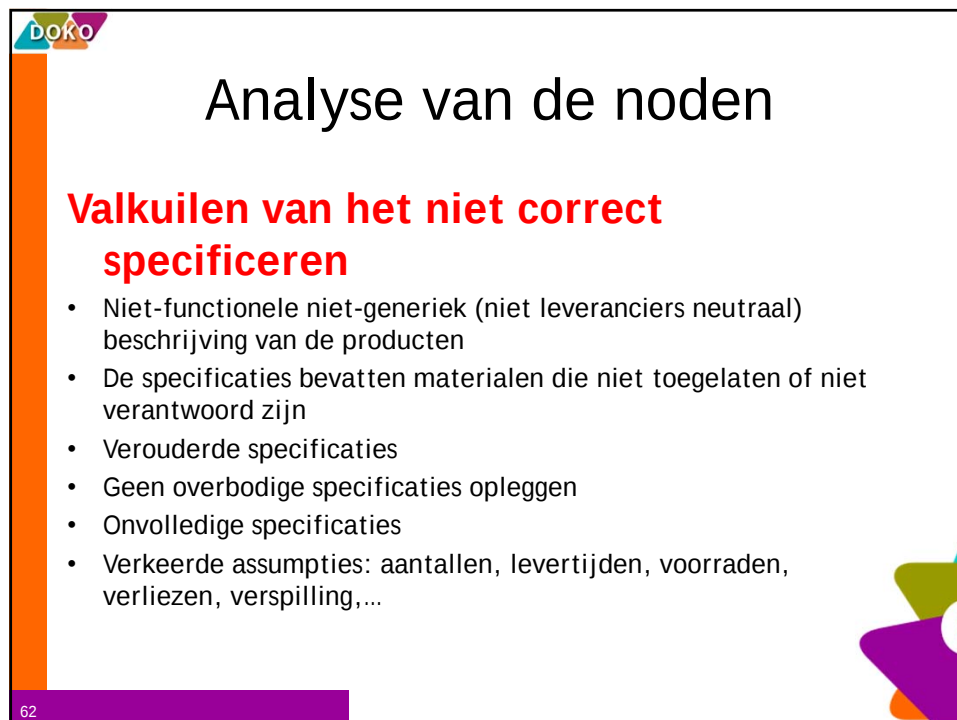
De fasen van het inkoopproces

Tactische inkoopfunctie			Operationele inkoopfunctie		
1 Specificeren (<i>wat</i>)	2 Selecteren (<i>wie</i>)	3 Contracteren (<i>hoe</i>)	4 Bestellen	5 Bewaken	6 Nazorg
- marktonderzoek uitvoeren - programma van eisen opstellen - inkoopstromen analyseren, acties initiëren	- leveranciers selectie - offertes aanvragen - offertes beoordelen	- onderhandelen (mantel)contracten afsluiten	orders plaatsen	- contract bewaken - individuele bestelling bewaken - facturering verifiëren	- claims afhandelen - meer-/minderwerk - contractherziening opstarten

* Arjan Van Weele

58







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



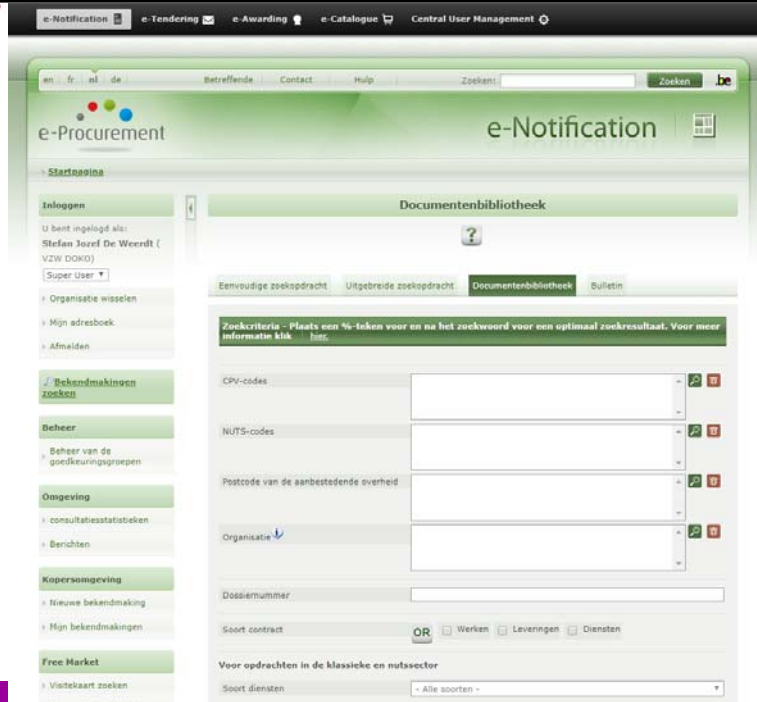
64



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>

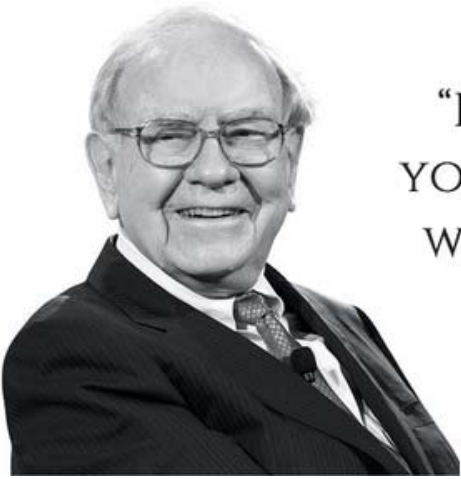
67

Upstream activiteiten Marktonderzoek

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

68

DOKO



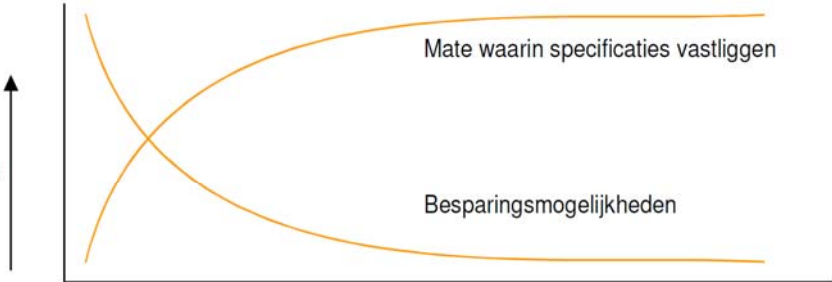
“PRICE IS WHAT
YOU PAY. VALUE IS
WHAT YOU GET.”

– WARREN BUFFETT –

69

DOKO

Waar worden kosten bepaald?



Mate van kosten-besparing

Mate waarin specificaties vastliggen

Besparingsmogelijkheden

Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	Bewaken	Nazorg
(wat)	(wie)	(hoe)			

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 uitgesteld 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

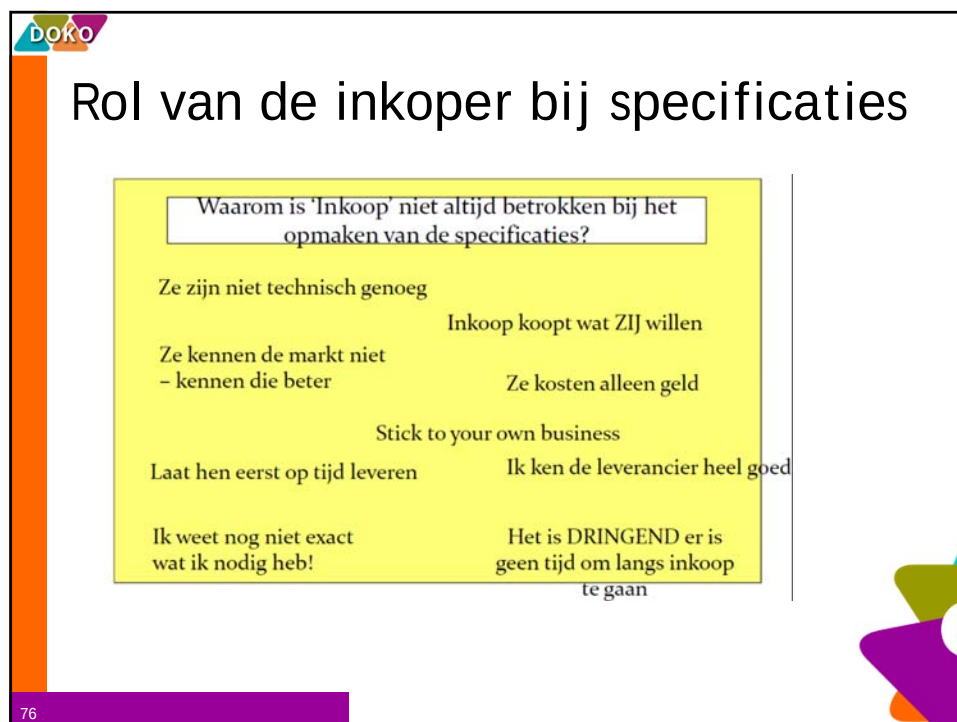
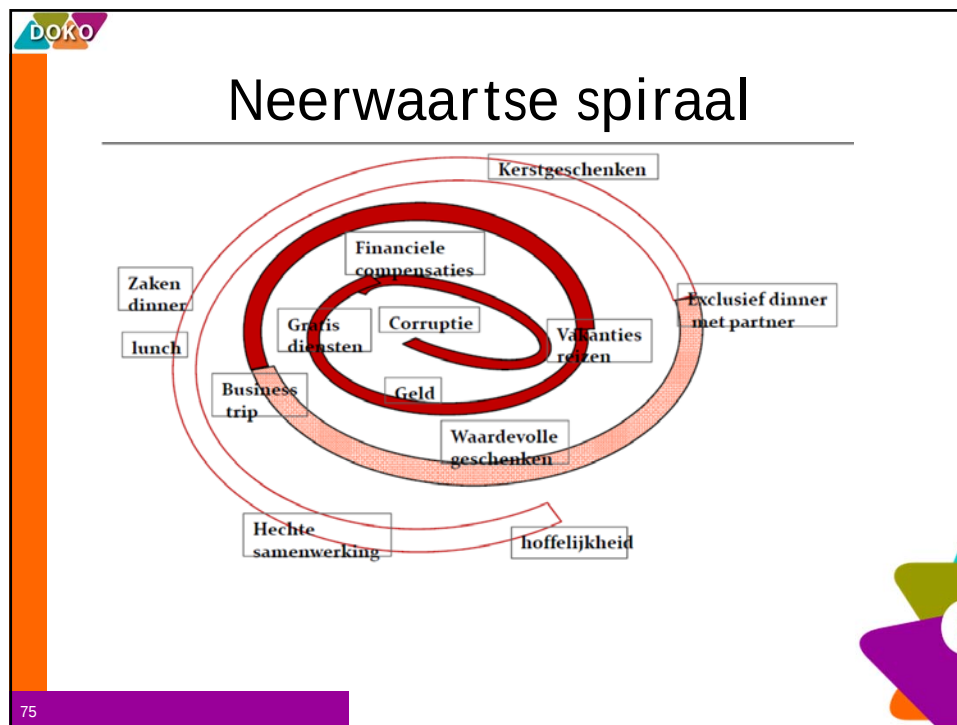


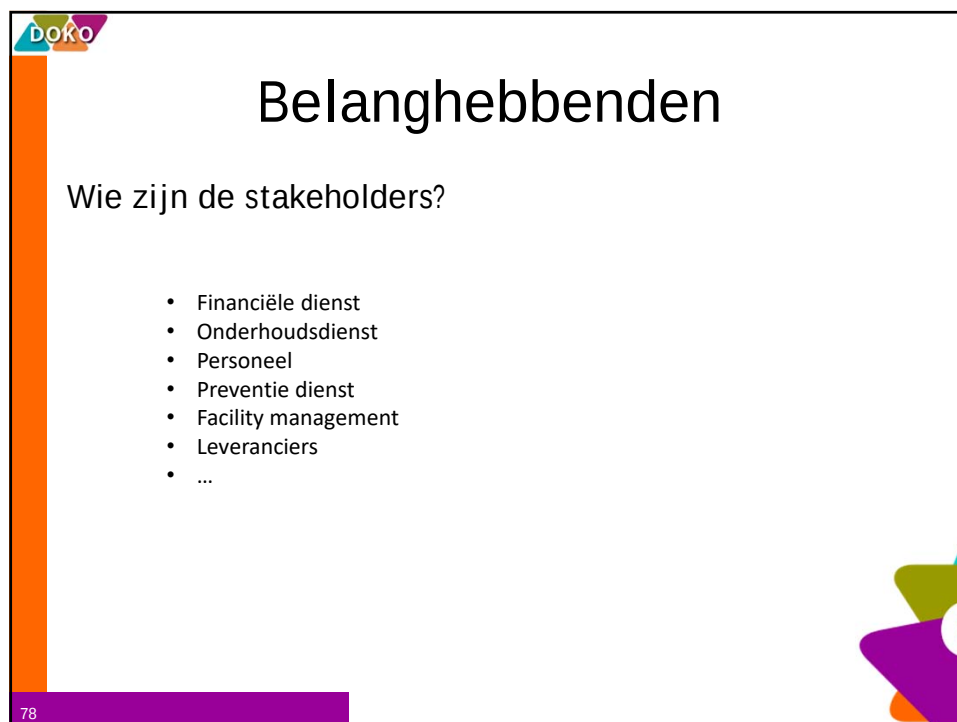
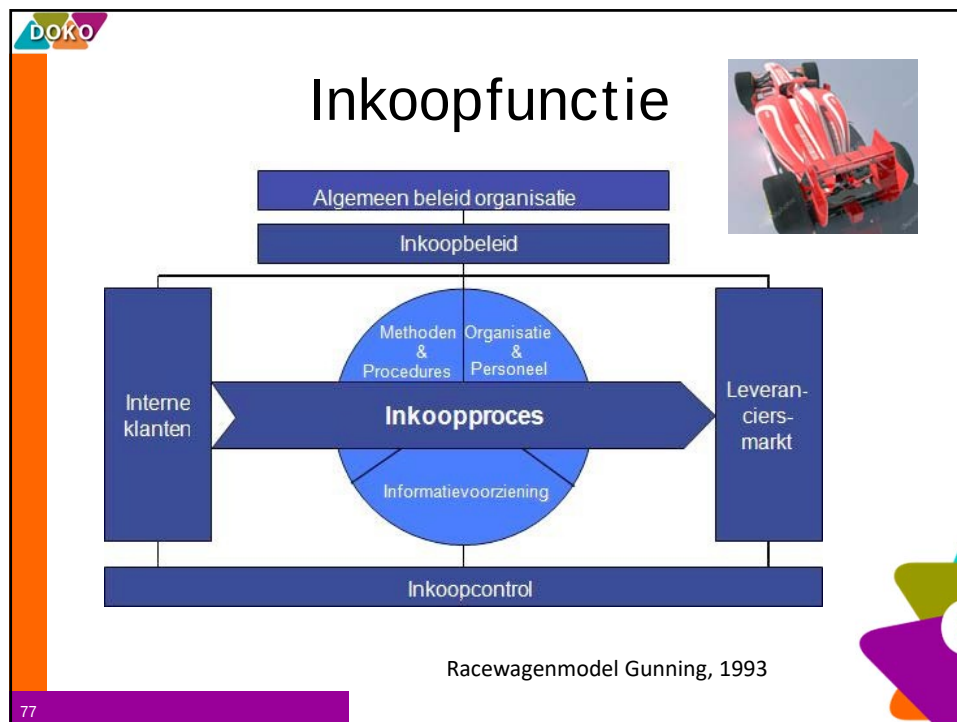
Een snelle test

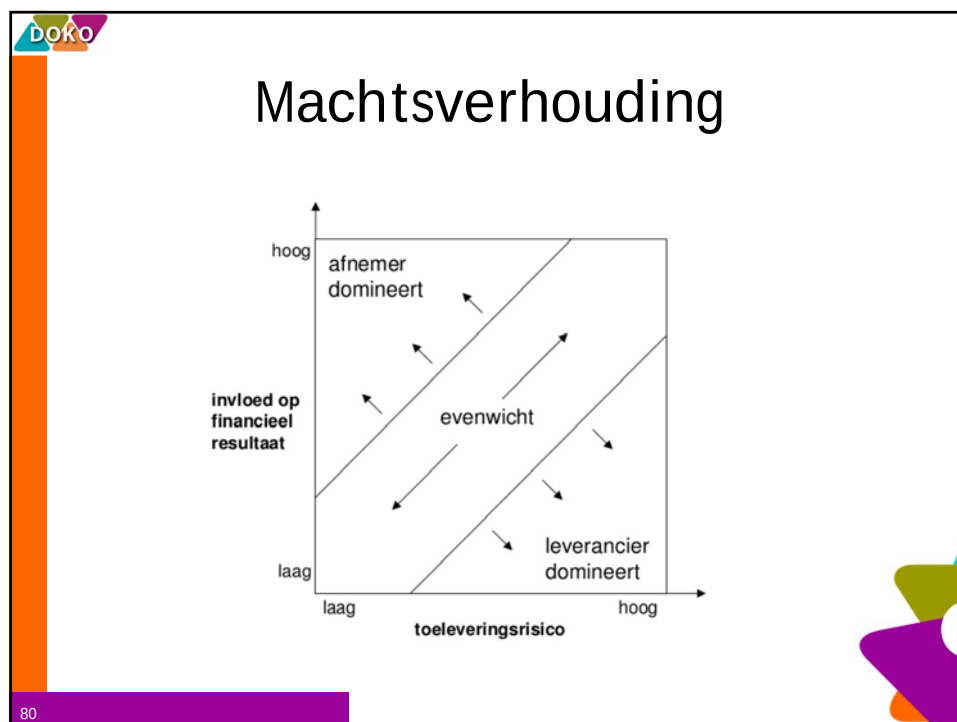
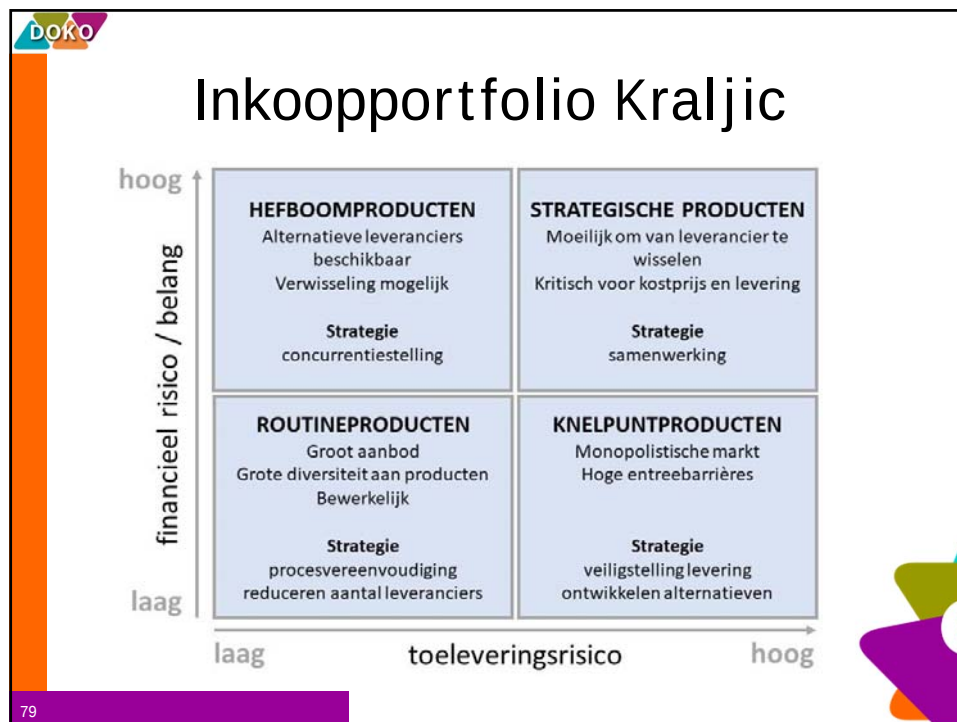
- Is mijn handeling in lijn met de waarden van de organisatie?
- Zijn mijn handelingen fair en eerlijk?
- Kan ik dit open aan mijn familie uitleggen?
- Zou een verslag over deze handelingen er goed uitzien in de krant?
- Zou ik dit openlijk aan anderen aanraden?

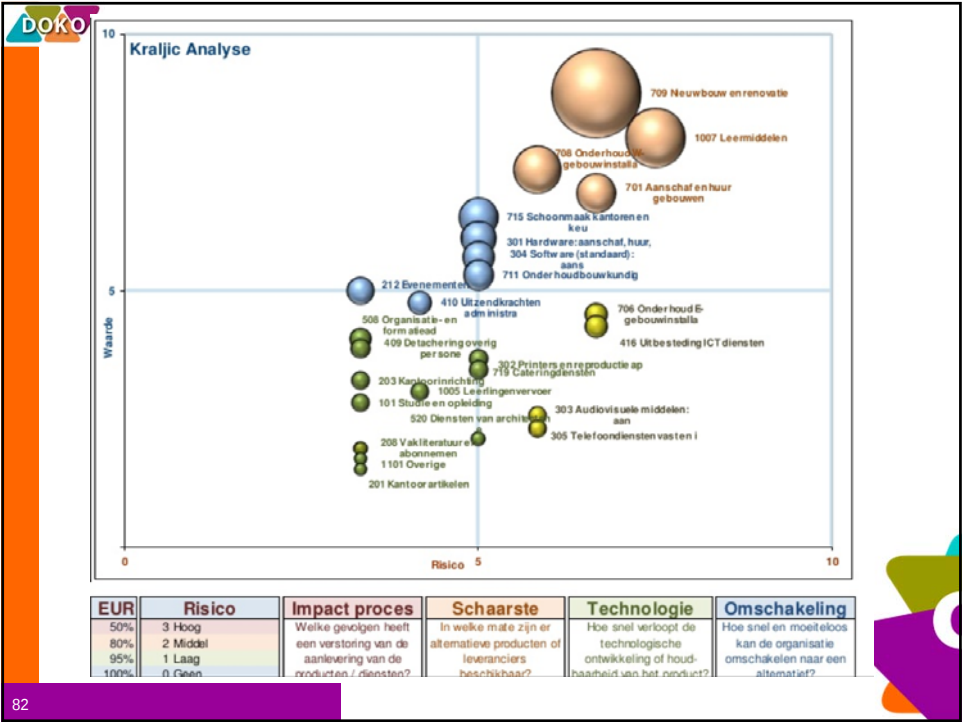
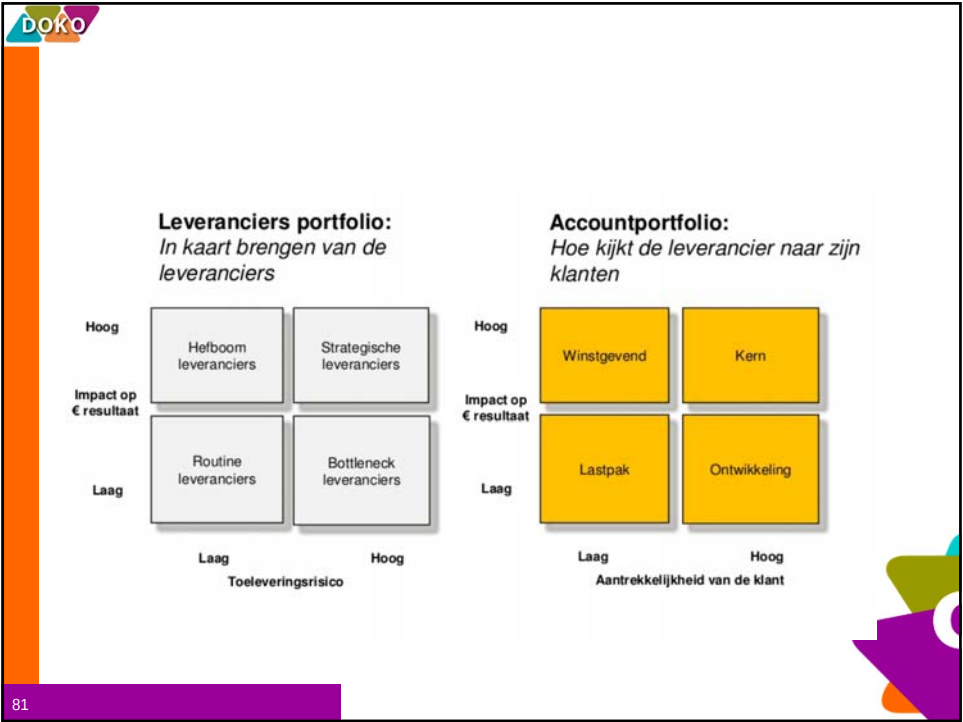
Kan het antwoord 'neen' zijn?

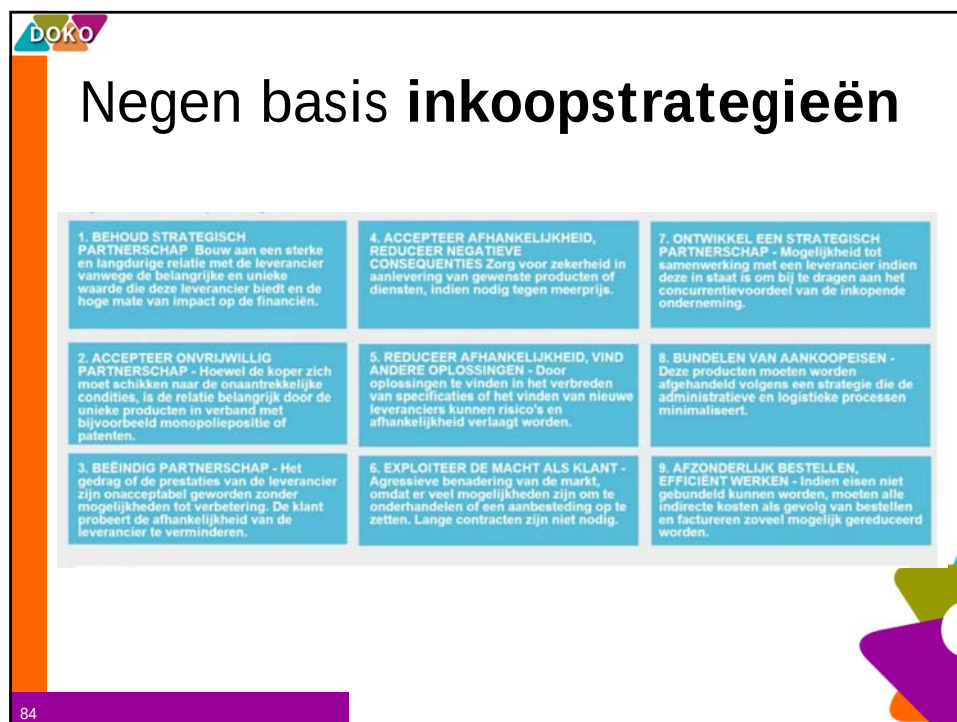
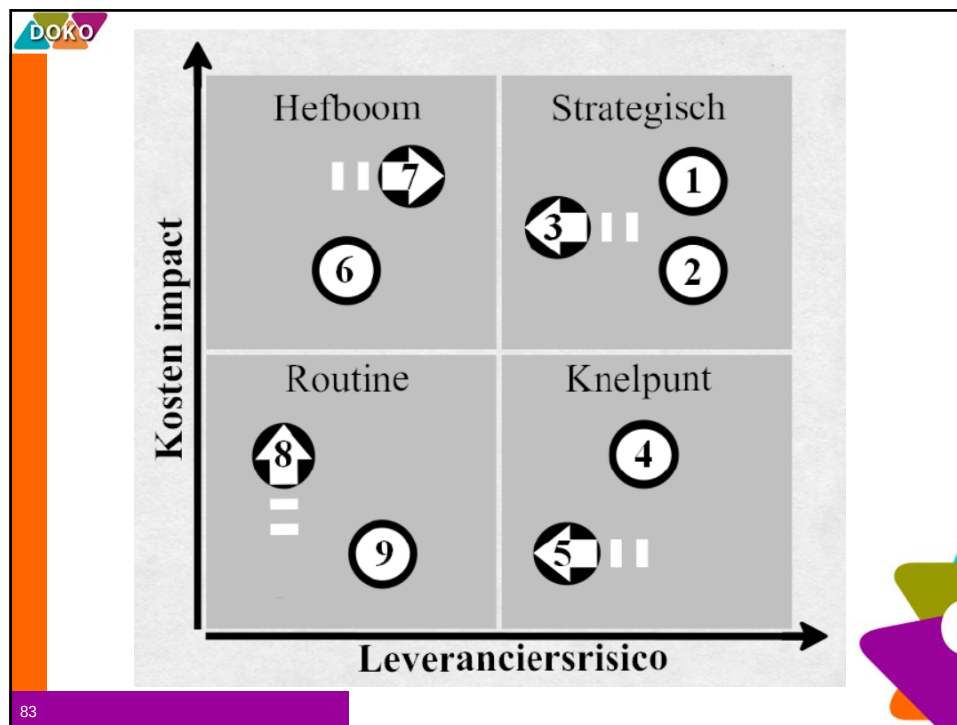
74

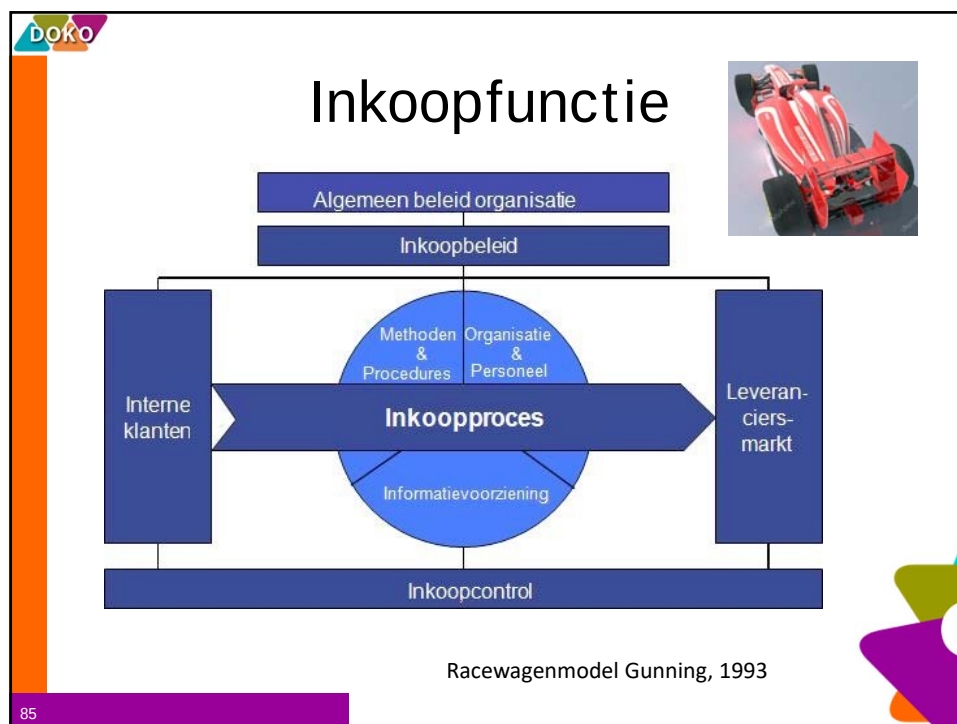


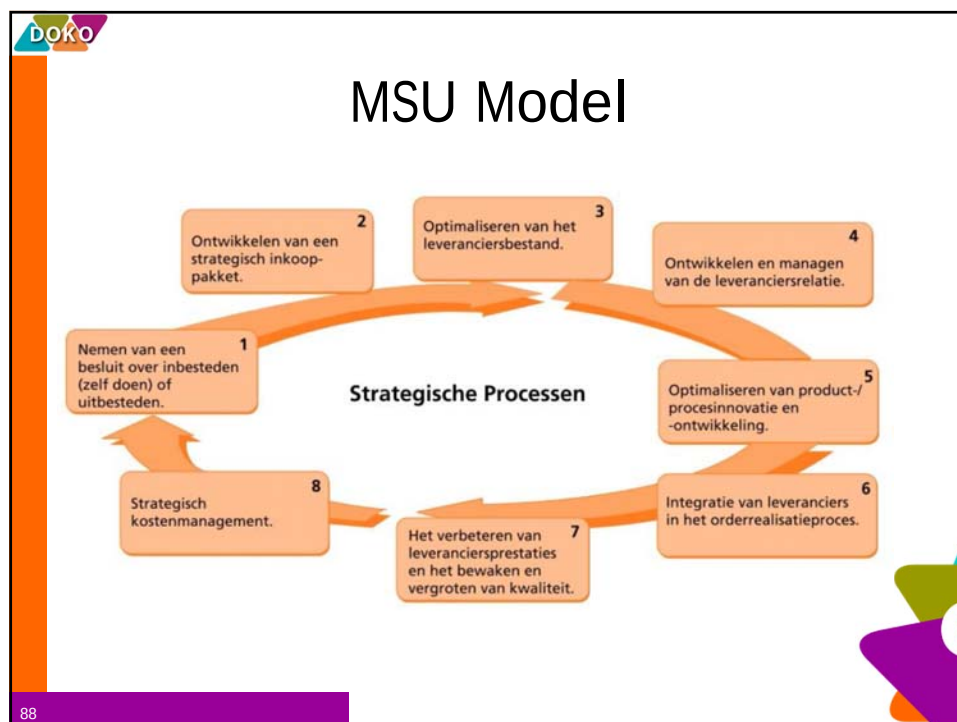














Organisatievormen inkoop

- 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

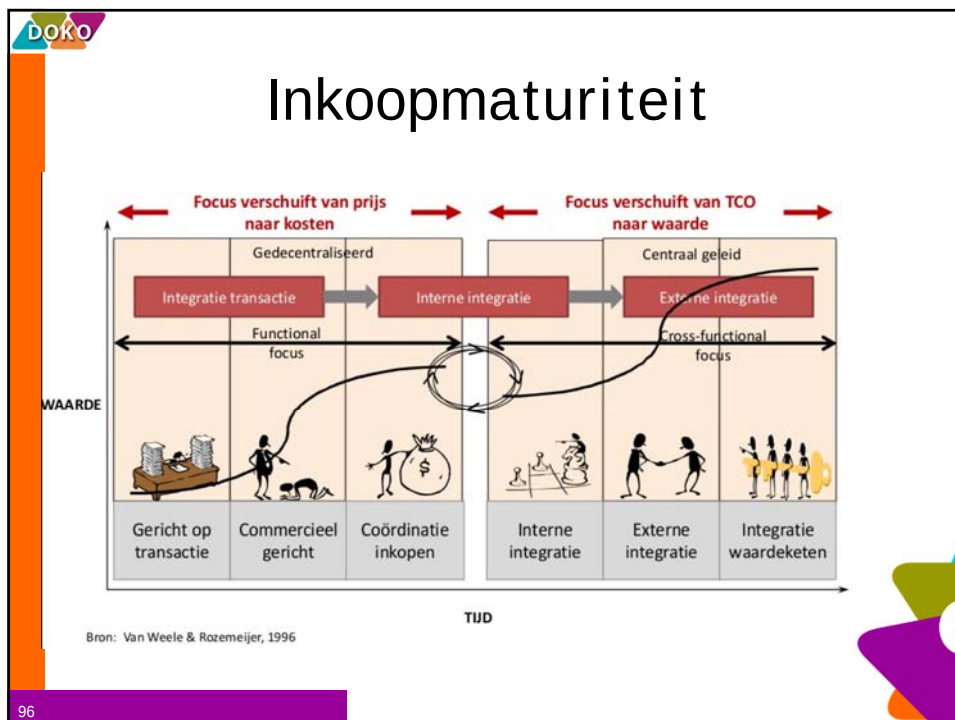
- **Combineert de voordelen van centrale- en decentrale inkoop**
- **Creëren van draagvlak met een bundeling van behoeften binnen de totale organisatie.**
- **Medewerkers uit verschillende afdelingen zo actief en gecoördineerd mogelijk te betrekken bij de inkoopactiviteiten**



94

Gecoördineerde inkoop

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



Inkoopmaturiteit

- 1 Gericht op transactie**
 - Aankopen en leveranciers worden intuïtief beheerd
 - Focus op administratieve taken
 - Hoofdtak is goederen beschikbaar stellen voor productie
 - Vaak geen schriftelijke processen
 - Reactief beheer, vaak gebaseerd op klachten
 - Personeel heeft weinig of geen aankooptalent
- 2 Commercieel gericht**
 - Focus op prijs: kopen is "de laagste prijs krijgen" of "de hoogste kortingen krijgen"
 - Vaak georganiseerd met productspecialisten die contracten afsluiten
 - Beheerd aan de hand van jaarlijkse aankoopplannen, gefocust op besparingen
 - Weinig gebruik van tools, zoals voorkeursleverancier lijsten, ...
 - Weinig gebruik van prestatiemeting leverancier
 - Personeel heeft hoofdzakelijke onderhandelingsvaardigheden, analytische talenten
- 3 Coördinatie van aankopen**
 - Strategisch basisaanpak, bijv. coördinatie van aangekochte goederen en diensten via consolidatie over verschillende afdelingen
 - Aankopen heeft grootste invloed op kwaliteit van de aangekochte goederen
 - Topmanagement erkent toegevoegde waarde van inkopen, maar niet de rest van de organisatie
 - Sterk gefocust op producten
 - Meer gebruik van tools, zoals Portfoliomatrix, ...
 - Personeel is goed opgeleid, gefocust op kwaliteit, communicatief, heeft analytische talenten
 - Invoering van leverancierbeheer

Bron: "Inkoop in Strategisch Perspectief" - A Van Weele

* Vervang het woord aankoop door inkoop

Inkoopmaturiteit

- 4 Procesgericht**
 - Aankopen is een proces doorheen de hele organisatie
 - Aankoopstrategie focust op flexibiliteit, interne klanttevredenheid, ...
 - Kern/niet-kernbevoorradingen winnen aan strategisch belang
 - Operationeel aankopen wordt gedecentraliseerd en beheerd in wederzijds functionele teams: teambeheer is cruciaal
 - Verbetering is gefocust op integratie van processen
 - Personeel is vaardig in conflictbeheer om conflicten te beheren, teamwork, ...
- 5 Integratie bevoorradingsketen**
 - Strategie gefocust op uitbesteding met speciale aandacht voor innovatieve ontwikkelingen, samen met prijs, kwaliteit en flexibiliteit
 - Leverancierbeheer wordt beheer bevoorradingsketen
 - Vroege betrokkenheid van leverancier met partners in ontwikkelingskwesties
 - Managementstijl voor aankopen is eerder consulterend en toezichhoudend
 - Personeel is vaardig in TCO, strategisch beheer bevoorradingsketen, leiderschap
- 6 Gericht op waardeketen**
 - Strategie gefocust op toegevoegde waarde naar de eindklant brengen
 - Aankoopstrategie is deel van de bedrijfsstrategie
 - Aandacht voor inkomend en uitgaand, dus "totale" waardeketen
 - Cultuur van intern ondernemerschap
 - Vaardigheden personeel omvatten waardeanalyses in totale waardeketen, kennis van verkoopmarkten

Bron: "Inkoop in Strategisch Perspectief" - A Van Weele

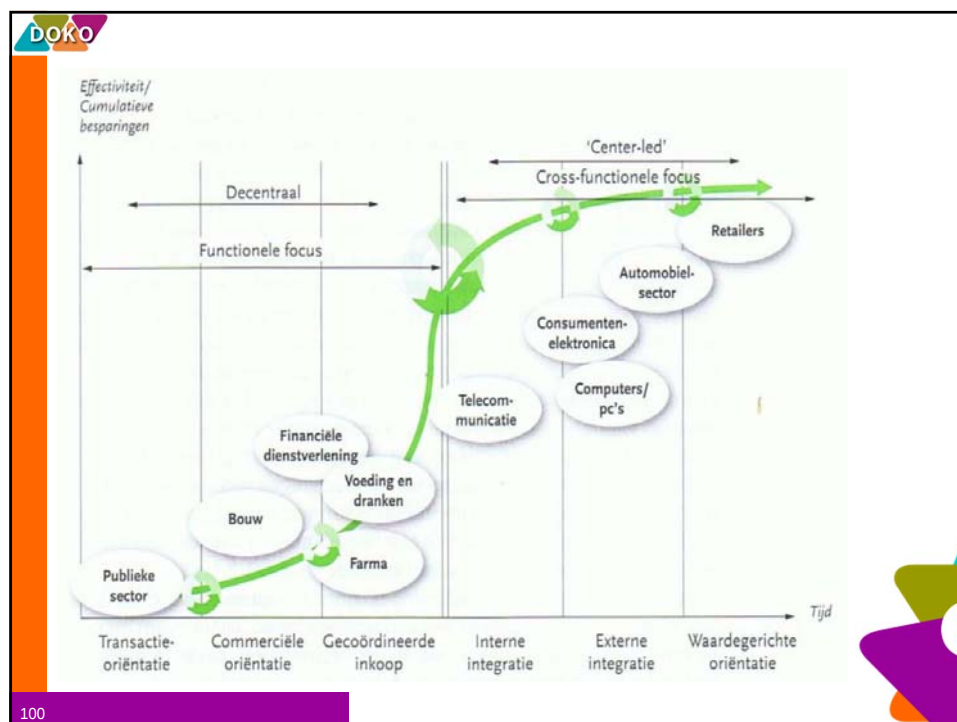
* Vervang het woord aankoop door inkoop

DOKO

Oefening



99





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



Hoeveel samen doen?

Hoe aan te pakken?

Wat levert het op?

En meer...

Met hoeveel?

Wat kan ik samen doen?

Waarom samenwerken?

102



Inkoopsamenwerking

- Veel breder dan samen aanbesteden:
 - > Delen van informatie & expertise
 - > Delen van hulpmiddelen
 - > 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
- Inkooptegenwicht 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

DOKO

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

DOKO

Waar kan je met inkoop samenwerking besparen?

The diagram illustrates the concept of sharing information and resources. Two overlapping circles are shown, one labeled 'Delen van informatie en hulpmiddelen' (Sharing information and resources) and the other 'Delen van informatie en volume' (Sharing information and volume). A line connects the two circles, suggesting a flow or relationship between them. Below the circles is a horizontal bar representing the procurement process, divided into six stages: Specificeren, Selecteren, Contracteren, Bestellen, Bewaken, and Nazorg.

Specificeren Selecteren Contracteren Bestellen Bewaken Nazorg

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



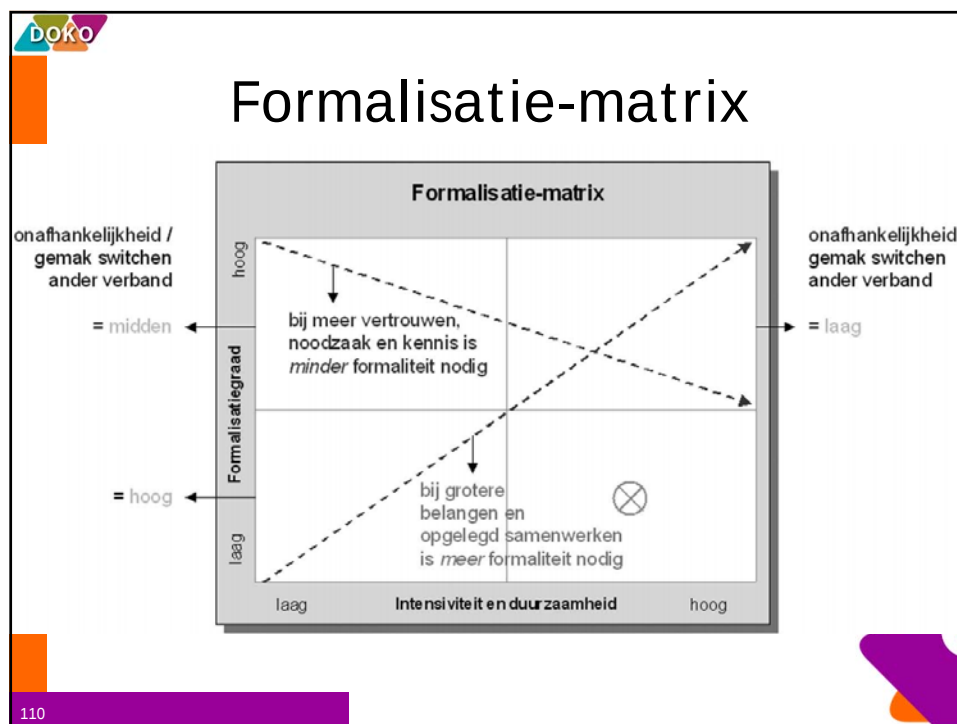
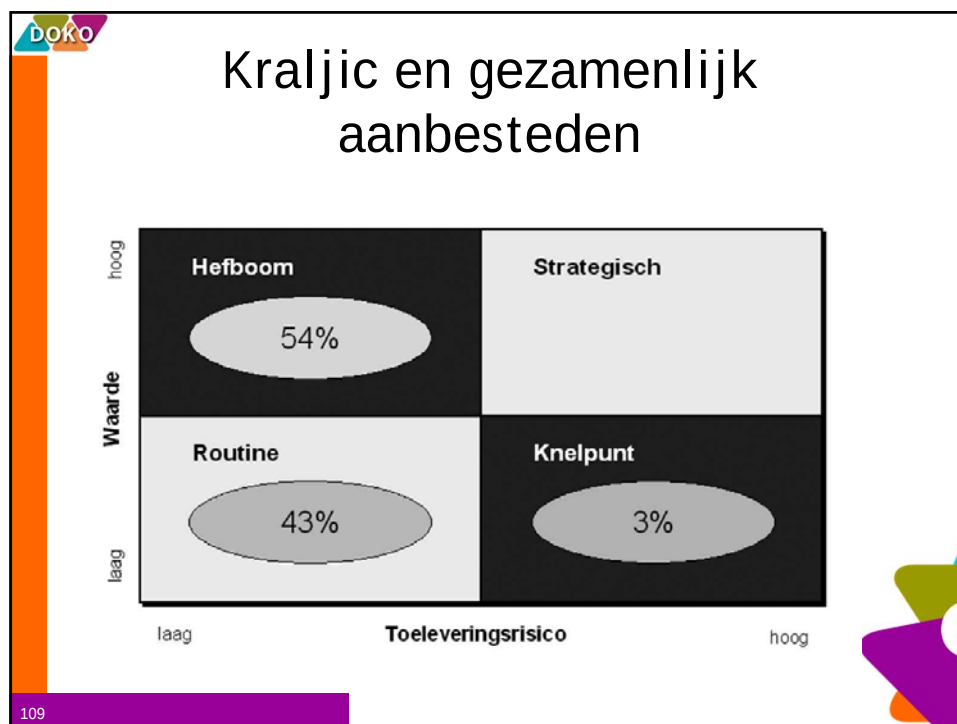
The Snelweg-matrix is a 2x2 grid with 'Intensiviteit' (Intensity) on the vertical axis and 'Aantal gezamenlijke activiteiten' (Number of joint activities) on the horizontal axis.

		Aantal gezamenlijke activiteiten	
		weinig	veel
Intensiviteit	hoog	Konvooi schaalvoordelen transactiekosten informatie delen leren van elkaar	F1-team schaalvoordelen transactiekosten informatie delen leren van elkaar harmonisatie
	laag	Meeliften schaalvoordelen transactiekosten informatie delen	Carpoolen schaalvoordelen transactiekosten informatie delen specialisatie

On the left side of the matrix, a vertical double-headed arrow indicates the intensity scale: 'gezamenlijk specs bepalen' (jointly determine specifications) at the top and 'niet gezamenlijk specs bepalen' (do not jointly determine specifications) at the bottom.

On the right side of the matrix, a vertical double-headed arrow indicates the number of participants: 'weinig bepalende deelnemers / bij voorkeur gelijk aan elkaar' (few determining participants / preferably equal to each other) at the top and 'veel (verschillende) deelnemers' (many (different) participants) at the bottom.

108





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
- **Inkoop efficiëntie van inkooporganisatie**
 - Personeel
 - Beheer
 - Informatiesystemen
 - Procedures en richtlijnen

116

DOKO

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

DOKO

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

DOKO

Oefening



119

Aankoopcentrale





Operationeel team

 Dirk Vanstappen Guilmardstraat 1 1040 Brussel Directeur Dienst Bestuur & organisatie dirk.vanstappen@katholiekonderwijs.vlaanderen 02 529 04 24 - 0497 42 43 58	 Marc Dejonckere Guilmardstraat 1 1040 Brussel Stafmedewerker • Overheidsopdrachten marc.dejonckere@katholiekonderwijs.vlaanderen 02 529 04 21	 Olivier De Ryckere Guilmardstraat 1 1040 Brussel Stafmedewerker • Overheidsopdrachten olivier.deryckere@katholiekonderwijs.vlaanderen 02 529 04 31
 Stefan De Weerd Guilmardstraat 1 1040 Brussel Stafmedewerker • Overheidsopdrachten stefan.deweerd@katholiekonderwijs.vlaanderen 02 529 06 02	 Stefanie Gryson Guilmardstraat 1 1040 Brussel Stafmedewerker • Overheidsopdrachten stefanie.gryson@katholiekonderwijs.vlaanderen 02 507 06 43	 Marleen Matton Guilmardstraat 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
- ...




Lopende raamovereenkomsten

	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
E	
Elektriciteit	
Energie monitoring	
G	
Gas	
H	
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	
Kopieerapparaten (in voorbereiding)	
Kantoomaterialen	





Je bent hier: Home > Stookolie

stefan.deweerd

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
Staflmedewerker
02 529 04 31



Stefan De Weerd
Staflmedewerker
02 529 06 02



Marleen Matton
Administratief medewerker
02 529 04 99



* 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.



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 Weerd](#)

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 spelbedragen
- ▶ Verplicht gebruik van elektronische communicatiemiddelen - het Uniform Aanbestedingsdocument (UfA) - de prijsvaststelling
- ▶ Uitsluitingsgronden
- ▶ Procedures
 - ▶ Openbare procedure - niet-openbare procedure - Onderhandelingsprocedure
 - ▶ Mededingingsprocedure met onderhandeling - vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking
- ▶ Vermelde bedragen - selectie criterium - Telemarc
- ▶ Verplicht doorgeven totale bedragen van overheidsopdrachten

132

Dienst Bestuur & organisatie



... om u te dienen!



134

