

DE WERKELIJKE WAARDE VAN INKOOOP

Het miljoen dat niemand terugziet

Miguel Delcour

De werkelijke waarde van inkoop

Het miljoen dat niemand terugziet

Miguel Delcour

De werkelijke waarde van inkoop

Het miljoen dat niemand terugziet

Miguel Delcour

© 2026 Firm in Enterprise | Miguel Delcour

Eerste druk, december 2026

ISBN 978-90-9043675-3

NUR 801

Uitgave: Firm in Enterprise | www.firminenterprise.nl

www.waardevaninkoop.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding: waar is dat miljoen?	9
Deel I: De mythe van de besparing.....	13
1. Inkoop bespaart niets.....	15
2. Te veel betaald is te veel betaald, ook bij investeringen	23
3. De onzichtbare prestatie	31
4. De verkeerde meetlat	35
5. Er zit meer geld in inkoop	43
Deel II: Van wie is de besparing?.....	51
6. De inkoper	53
7. De budgetgever	57
8. De budgethouder	63
9. Wie is de bespaareigenaar?.....	67
Deel III: Waar wordt de besparing werkelijkheid?	73
10. Realiseren, registreren en incasseren	75
11. Wat bedoelen we eigenlijk met besparing?	81
12. De besparingsketen	89
Deel IV: De werkelijke waarde van inkoop	93
13. Schaf inkoop af: de ultieme besparing	95
14. Inkoop is meer waard dan geld	99
Deel V: Waarom niemand het ziet	113
15. Overal en nergens: de positie van inkoop	115
16. Targets bepalen gedrag	131
17. Zo doen we het nu eenmaal	137
Deel VI: Van inkooptarget naar organisatiewaarde	143

18. Afspraak is afspraak.....	145
19. De waarde van inkoop zichtbaar maken	153
20. Iedereen volgt de bestelling, niemand het geld.....	159
Slot: De werkelijke waarde van inkoop.....	169
21. Terug naar dat miljoen.....	171
Samenvatting.....	177
De toegevoegde waarde van inkoop	177
Bijlagen.....	181
A. Begrippenlijst.....	183
B. De besparingsketen op één pagina.....	189
C. Vragen per standpunt.....	190
D. De zeven standpunten op één pagina	191

Voorwoord

Dit boek gaat over inkoop. Dat is misschien een onverwacht onderwerp voor iemand die zich Organisatievereenvoudiger® noemt. Maar wie mijn vorige boek heeft gelezen, weet dat inkoop daarin al voorbijkwam. Ik schreef toen over de inkoper die met één scherp contract maanden ellende voorkomt. Geen applaus, geen podium, maar wel de echte winst. De stille kracht achter het succes.

Bij verkoop gaat de bel als er een order gescoord wordt. Bij inkoop gaat er geen bel, zelfs niet als er een miljoen minder wordt uitgegeven dan begroot. De winst is er wel, maar niemand ziet of noteert haar. Het levert in de boeken niets op en dus lijkt het er nooit te zijn geweest. En daarom blijft het stil.

Die stilte zit mij dwars. Inkoop wordt in veel organisaties verkeerd gepositioneerd en ondergewaardeerd. Als kostenpost gezien, als vervelende procedure, als afdeling die het werk vertraagt. Terwijl ik al jaren zie hoeveel geld, risico en ellende goede inkoop voorkomt. Niet alleen financieel. Goede inkoop zorgt voor eerlijke concurrentie en een integere manier van werken. Zij bewaakt kwaliteit en continuïteit, en zorgt dat afspraken met leveranciers ook worden nagekomen. Inkoop is meer waard dan meestal wordt gezien.

Dat ik dat zo scherp zie, heb ik niet alleen aan mezelf te danken. Mijn vrouw Annie doet al vijftientig jaar inkoop bij grote organisaties, direct en indirect. Van haar heb ik veel geleerd, en dat doe ik nog steeds. Aan de keukentafel kwamen al die jaren de verhalen, frustraties, ideeën, uitdagingen en belevenissen voorbij. Over budgethouders die hun budget opmaken. Over savings die niemand terugvindt. Over finance die vraagt waar het geld is gebleven. Over aanbestedingen die pas bij inkoop terecht komen als alles al besloten is. En over besparingen die niet worden erkend of zelfs herkend, laat staan toegekend.

Ik luister, stel vragen en leer bij. Steeds vaker herken ik erin wat ik ook in mijn eigen werk zie: organisaties waarin iedereen zijn best doet, ieder vanuit zijn eigen logica gelijk heeft, en het geheel toch verliest. Daarom heb ik dit boek geschreven.

Het is gebouwd op die vijftientig jaar meelevens, luisteren en leren: op Annies ervaring en vakkennis, op mijn eigen observaties als bestuurder en adviseur, en op de vele gesprekken en interviews die ik speciaal voor dit boek heb gevoerd met inkopers, controllers, budgethouders en bestuurders.

Ik heb het geschreven, maar haar ervaring zit in elk hoofdstuk. Annie, dank je wel voor alle gesprekken aan de keukentafel en voor alles wat ik van je heb geleerd.

Het is geen onderhandelingshandboek en geen handleiding voor aanbestedingen. Het gaat niet over hoe je inkoopt, maar over de positie van inkoop in de organisatie: hoe de organisatie naar inkoop kijkt, hoe zij haar resultaat telt en wat zij ermee doet. Dat is een bedrijfskundige vraag, en precies het terrein waarop ik als Organisatievereenvoudiger® werk. Het draait om een eenvoudige vraag die verrassend moeilijk te beantwoorden is: wat is een besparing eigenlijk? En wie bespaart er dan? En daarmee: wat is de werkelijke waarde van inkoop?

Miguel Delcour

Inleiding: waar is dat miljoen?

Een organisatie wil tien graafmachines kopen. Daarvoor is twee miljoen euro beschikbaar. Na tussenkomst van inkoop blijken diezelfde tien graafmachines voor één miljoen gekocht te kunnen worden.

Een miljoen bespaard, zou je zeggen.

Maar waar is dat miljoen?

Is het van inkoop, omdat die ervoor heeft gezorgd dat er minder wordt uitgegeven? Van de business, omdat die binnen haar budget een miljoen overhoudt? Of van de CFO, die twee miljoen beschikbaar heeft gesteld en nu een miljoen terug verwacht?

En wat als de business dat miljoen vervolgens aan iets anders uitgeeft? Heeft inkoop dan nog steeds een miljoen bespaard? En is de business dan binnen budget gebleven? Hoe wordt dat geboekt? En waar ziet de CFO de besparing terug: in een lager budget, of in een miljoen aan andere aankopen die opeens 'gratis' lijken?

Het vreemde is dat organisaties dagelijks over inkoopbesparingen praten, terwijl het antwoord op een eenvoudige vraag vaak helemaal niet zo eenvoudig is: **wat is een besparing eigenlijk?**

De centrale paradox

Inkoop krijgt besparingsdoelstellingen, maar bezit doorgaans geen budget. De business bezit of beheert het budget, terwijl finance de financiële uitkomst wil zien. Daardoor kunnen meerdere partijen dezelfde 'besparing' anders interpreteren.

De centrale stelling

Inkoop bespaart niets in de letterlijke zin dat zij zelf geld overhoudt. Inkoop kan wel aantoonbaar voorkomen dat de organisatie onnodig geld uitgeeft. En haar waarde reikt verder dan geld: betere kwaliteit, meer zekerheid en minder risico. Die staan niet in de cijfers, maar de organisatie merkt ze wel.

Voor wie dit boek is

Voor iedereen die in en rond inkoop werkt: inkopers, inkoopmanagers en CPO's, contractmanagers en inkoopadviseurs. En voor wie met inkoop samenwerkt of erover beslist: directies, CFO's en controllers, budgethouders en adviseurs, in grote en complexe organisaties. Het is geen onderhandelingshandboek en geen operationeel inkoopboek, maar een boek over de waarde en de positie van inkoop in de organisatie.

Het boek is bedoeld om helemaal te lezen. Wie inkoop echt wil begrijpen, moet dezelfde euro vanuit alle zeven standpunten bekijken. Pas dan wordt de werkelijke waarde van inkoop zichtbaar. Wie wil beginnen bij wat hem het meest raakt: inkopers vinden hun eigen positie vooral in de hoofdstukken 6 en 15, en hoe zij hun waarde zichtbaar maken in deel VI. Directies en CFO's hebben eigenlijk aan het hele boek iets. Wie toch wil kiezen, begint bij de hoofdstukken 2, 3, 7, 13 en 16. Waarom tellen besparingen op investeringen vaak niet mee? Waarom komt een besparing zelden terug bij wie het geld gaf? En waarom blijven juist de grootste besparingen vaak liggen? Budgethouders vinden hun rol vooral in deel II. Financials die de afspraken willen inrichten, vinden die ook in deel VI. En lees in elk geval de samenvatting achterin. Daarin staat het hele boek in een paar minuten.

Een opmerking over de schrijfwijze. Met de CFO bedoelt dit boek wie financieel eindverantwoordelijk is: in een bedrijf de CFO of financieel directeur, in de zorg of het onderwijs vaak het bestuurslid met

1. Inkoop bespaart niets

Het schoonmaakcontract van vier miljoen

Een organisatie besteedt de schoonmaak van al haar gebouwen uit. Daarvoor is jaarlijks € 4 miljoen begroot. Inkoop zet de opdracht opnieuw in de markt. Na de aanbesteding wordt hetzelfde werk, met dezelfde kwaliteit, voor € 3 miljoen per jaar gecontracteerd.

Een miljoen bespaard, zou je zeggen.

Maar is dat zo?

Appels met appels

Eerst een uitgangspunt. Inkoop kijkt niet alleen naar prijs. Een professionele inkoper weegt ook kwaliteit, levensduur, service, risico's en voorwaarden mee, en zorgt dat aanbiedingen eerlijk met elkaar worden vergeleken. Een lagere prijs voor een slechter product is geen besparing. Het is een ander product.

In dit boek gaan we er daarom van uit dat appels met appels worden vergeleken. Na de aanbesteding wordt even vaak, even grondig en even betrouwbaar schoongemaakt als ervoor. Alleen de prijs is veranderd.

Een operationele uitgave

Schoonmaak is een operationele uitgave. In vaktaal heet dat OPEX, van operational expenditure: de uitgaven die nodig zijn om de organisatie dagelijks te laten draaien. Denk ook aan energie, ICT-licenties, inhuur, catering en onderhoud. Wat je dit jaar uitgeeft, is dit jaar verbruikt.

Daardoor is de boekhouding overzichtelijk. De € 3 miljoen die dit jaar wordt betaald, staat dit jaar volledig als kosten in de boeken. Zijn de kosten € 1 miljoen lager dan begroot, dan is het resultaat in principe € 1 miljoen beter. Het geldt dat de organisatie verlaat en de kosten in de boeken lopen gelijk op.

Bij OPEX is iedereen het er dan ook over eens dat er bespaard kan worden. Toch is de vraag of er een miljoen is bespaard minder eenvoudig te beantwoorden dan het lijkt. Dat zie je zodra je dezelfde casus vanuit verschillende plekken in de organisatie bekijkt.

Zeven standpunten

In dit boek bekijken we elk vraagstuk steeds vanuit dezelfde zeven standpunten. We beginnen bij inkoop, want daar ontstaat de bewering dat er bespaard is. Daarna toetsen de partijen binnen de organisatie die bewering: de budgetgever, de budgethouder, de gebruiker en finance. Dan volgt de markt, het enige standpunt van buiten. We eindigen bij de organisatie als geheel. Dat standpunt geeft het eindoordeel, want uiteindelijk is er maar één portemonnee. Elk standpunt heeft zijn eigen logica en stelt zijn eigen vraag:

1. **Inkoop:** wat heb ik bereikt ten opzichte van de uitgangswaarde?
2. **De budgetgever:** waarvoor heb ik dit geld beschikbaar gesteld?
3. **De budgethouder:** wat mag ik met mijn budget doen?
4. **De gebruiker:** krijg ik wat ik nodig heb?
5. **Finance:** waar zie ik het geld terug?
6. **De markt:** welke prijs is haalbaar?
7. **De organisatie als geheel:** zijn we er als geheel beter van geworden?

Dat zijn de vragen. Nu volgen de antwoorden, toegepast op de schoonmaak. Het is steeds dezelfde € 1 miljoen, maar elk standpunt komt tot een ander oordeel. Elk oordeel klopt vanuit dat standpunt. Pas bij het laatste standpunt blijkt of ze samen kloppen.

1. Inkoop

Inkoop vergelijkt de contractwaarde van € 3 miljoen met een uitgangswaarde van € 4 miljoen en registreert € 1 miljoen saving. De uitgangswaarde is het bedrag waarmee de nieuwe prijs wordt vergeleken, hier het budget. Het dashboard staat op groen.

15. Overal en nergens: de positie van inkoop

Tot hier ging dit boek over de waarde van inkoop: wat een besparing is, van wie zij is, en wat inkoop werkelijk oplevert. Vanaf hier kijken we naar de organisatie eromheen. Of die waarde wordt gezien, hangt minder af van inkoop zelf dan van de positie. Wat voor functie is inkoop? Waar hangt zij in de organisatie? Waarop wordt zij beoordeeld? Welk systeem stuurt het gedrag van inkoop? En ook andersom: wie wil weten hoe een organisatie werkt, hoeft alleen te kijken waar inkoop hangt.

Wat is inkoop eigenlijk?

Een staffunctie die ondersteunt? Overhead die zo klein mogelijk moet zijn? Een financiële functie die geld bewaakt? Een commerciële functie die onderhandelt?

Het antwoord bepaalt hoe de organisatie naar inkoop kijkt, en waarop inkoop wordt beoordeeld. Als staffunctie ondersteunt zij. Als overhead is zij een kostenpost die omlaag moet. Als financiële functie is zij een controleur, als commerciële functie een onderhandelaar. Geen van die beelden is fout, maar elk laat maar een deel van de waarde zien.

Neem het beeld van de staffunctie. Staf adviseert, de lijn beslist. Voor inkoop klopt dat maar half. Zij sluit contracten waar de organisatie jaren aan vastzit, bepaalt mee met wie wordt samengewerkt en bewaakt regels en integriteit. Dat is meer dan advies. Net als andere stafdiensten beslist zij niet over het geld van de business. Toch is zij de enige stafdienst die op dat geld wordt afgerekend.

Staf, overhead, controleur of onderhandelaar: elk beeld klopt een beetje, en geen enkel beeld klopt helemaal. Het antwoord ligt ertussen. Inkoop heeft geen eigen budget nodig, en is daarom geen lijnfunctie. Maar zij is meer dan advies. In de organisatiekunde heet dat

functioneel gezag: een stafdienst die voor de hele organisatie de kaders bewaakt van één onderwerp, zoals finance dat doet voor hoe er wordt geboekt. Voor inkoop is dat onderwerp het inkoopproces: hoe er wordt gekocht, bij wie en onder welke voorwaarden. Dat doet zij niet over de hoofden heen, maar samen met de budgethouder, die bepaalt wat er wordt gekocht en hoeveel. Zo werkt inkoop over de grenzen van afdelingen heen: zij zorgt dat de organisatie de juiste dingen koopt, onder de juiste voorwaarden, en op een manier die achteraf te verantwoorden is. De waarde van inkoop zit niet in de eigen kosten of de eigen savings, maar in wat zij voor de organisatie als geheel mogelijk maakt.

Waar hoort inkoop organisatorisch thuis?

Waar hangt inkoop in de praktijk? In de meeste organisaties niet direct onder de directie, maar een laag lager. Bij bedrijven meestal onder de CFO of de COO, in het onderwijs en de zorg vaak onder bedrijfsvoering of financiën. Die plek zegt iets over hoe de organisatie naar inkoop kijkt: als hulpdienst, niet als functie die het geheel bewaakt.

En de plek in het organogram bepaalt hoe inkoop kijkt. Onder finance wordt zij een kostenbewaker die vooral op savings wordt beoordeeld. Onder bedrijfsvoering een dienstverlener die vooral snel moet leveren. Direct onder de directie een strategische functie, maar ook verder weg van de dagelijkse praktijk. En wie ver van de praktijk staat, wordt daar ook minder snel geaccepteerd.

Kijk dan naar wie er boven inkoop staat. Inkoop wordt geleid door een hoofd inkoop of een inkoopdirecteur, in grote bedrijven de CPO. Die legt meestal verantwoording af aan de CFO of aan een directeur bedrijfsvoering. Die heeft ook finance onder zich, en vaak ICT, HR of facilitair. Inkoop is voor hem één portefeuille naast vele andere, en zelden de portefeuille waarop hij zelf wordt afgerekend. Hij kijkt er wel naar, maar vooral als het cijfers oplevert of als er iets misgaat. Het lijkt

20. Iedereen volgt de bestelling, niemand het geld

Hoofdstuk 18 gaf vijf afspraken, hoofdstuk 19 liet zien hoe de waarde van inkoop zichtbaar wordt. Maar in een organisatie komen die afspraken niet één voor één voorbij. Ze komen samen in de loop van één aankoop, van het moment dat het budget ontstaat tot de verantwoording achteraf.

Veel organisaties kennen al zo'n keten: purchase-to-pay, van bestelling tot betaling, of source-to-pay als ook de marktfase meetelt. Die keten zorgt dat er netjes wordt besteld, ontvangen, gefactureerd en betaald. Maar zij volgt de bestelling, niet het geld. Zij begint pas als het budget er al is, en houdt op bij de betaling. Of het budget klopte, waartegen de besparing wordt gemeten en waar het overgebleven geld blijft, valt erbuiten. Een organisatie kan haar purchase-to-pay volledig op orde hebben, en toch elk jaar haar besparingen zien verdampen. Daarom volgen we hier niet de bestelling, maar het geld.

Van budget tot budget

Wie één aankoop volgt, van budget tot budget, ziet waar het miljoen onderweg kan verdampen, en welke afspraak dat voorkomt. Dat doen we hier met de schoonmaakcasus. Waar de graafmachines anders uitpakken, komen die erbij. De invulling verschilt per organisatie, de volgorde is overal dezelfde.

Op elk moment wordt iets vastgelegd. Dat gebeurt niet in een eigen lijst van inkoop, maar per aankoop op één plek: in de ene registratie die inkoop en finance samen delen. Zo noteert iedereen hetzelfde, op dezelfde manier, en kan iedereen het later terugvinden. En wat er staat, is meteen de basis voor elke verantwoording, aan de directie en naar buiten, in het jaarverslag.

De weg van het geld loopt in zes stappen, van budget tot budget: het budget ontstaat, de voorbereiding, het inkooptraject, de looptijd, vaststellen en bestemmen, en ten slotte verantwoorden, leren en terug naar het budget. Bijlage B zet ze op één pagina, met de schakels van de besparingsketen erbij.

Het budget ontstaat

Het geld begint niet bij de inkoop, maar bij de begroting. Een budgethouder vraagt aan wat hij denkt nodig te hebben, en de budgetgever beslist wat hij krijgt. Dat is een inschatting: niemand weet op dat moment precies wat iets gaat kosten. Maar hoe beter die inschatting, hoe beter het budget past bij wat er werkelijk nodig is.

Daarom hoort inkoop hier al aan tafel. Zij kent de markt en kan inschatten of een aanvraag realistisch is. Hoeveel het precies goedkoper kan, blijkt pas als leveranciers met elkaar concurreren. Maar een budget dat is gebaseerd op wat de markt vraagt, is iets anders dan een budget dat is gebaseerd op vorig jaar plus inflatie.

Er is nog een voordeel. Wie inkoop betreft als het budget ontstaat, weet een jaar vooruit wat er wordt aangeschaft. Dan kan inkoop het werk plannen, in een tenderkalender: een overzicht van welke inkooptrajecten wanneer moeten starten om op tijd een nieuw contract te hebben. Zo is er tijd genoeg voor een goede voorbereiding en een inkooptraject volgens de regels. Nu wordt inkoop vaak pas ingeschakeld als het contract bijna afloopt of de bestelling al klaarligt. Dan is er geen tijd meer om de markt te verkennen, en blijft er weinig anders over dan snel verlengen of snel gunnen. Of het inkooptraject kan niet meer op tijd worden afgerond, de aanschaf gaat niet door en de organisatie laat een kans in de markt liggen. Haast is duur.

De budgetgever kent het budget toe als geoormerkte opdracht: een maximum, voor één doel. Hij legt meteen vast wat er gebeurt als het goedkoper uitvalt. En finance legt vast of het om een operationele

EINDE VAN HET INKIJKEXEMPLAAR

Benieuwd waar dat miljoen blijft?

Je hebt een eerste indruk van het boek gekregen. In de rest volg je één miljoen door de organisatie, vanuit zeven standpunten, van budget tot budget.

De werkelijke waarde van inkoop

Paperback, 192 pagina's, € 29,95

Gratis verzending in Nederland

www.waardevaninkoop.nl