



Slim ict inkopen in het onderwijs

Aan de slag met de PDCA-cyclus

Laat ict werken **voor het onderwijs**

Inhoudsopgave



Slim ict inkopen in het onderwijs	3	
Aan de slag met de PDCA-cyclus	5	
Stap 1 - Plan	6	
› Maak gebruik van het Vier in balans-model voor interne inventarisatie	7	
› Stel een werkgroep samen van belangstellenden uit de onderwijspraktijk	7	
› Gebruik functionele eisen om de juiste behoefte op te halen	8	
› Stel een inkoopbeleid op	9	
› Denk lange termijn	10	
› Zorg dat iedereen op de hoogte is van de afspraken	10	
› Plan ook onvoorziene uitgaven	10	
Stap 2 - Do	11	
› Verken de markt	12	
› Vergelijk het aanbod van verschillende leveranciers	13	
› Ga in gesprek met leveranciers bij grotere investeringen	13	
› Bekijk of je externe expertise nodig hebt	14	
› Voorkom een lock-in	14	
› Zorg voor de juiste voorwaarden	15	
› Koop gefaseerd in	15	
› Let niet alleen op korting	15	
› Houd je aan het inkoopbeleid en investeringsplan	15	
› Bespreek of datgene wat je koopt ook is wat je nodig hebt	16	
Stap 3 - Check	17	
› Evalueer met het onderwijs wat wel en niet goed gaat	18	
› Evalueer het investeringsplan	19	
› Kijk naar de geldstromen	19	
› Beheer de contracten	19	
› Check het inkoopbeleid	19	
Stap 4 - Act	20	
› Pro-act	21	
› Re-act	22	
Colofon	23	





Slim ict inkopen in het onderwijs

Elk schoolbestuur koopt ict in: een wifi-netwerk, de internetverbinding, devices voor leraren en leerlingen, digitaal lesmateriaal en allerlei andere ict-toepassingen. Als schoolbestuur ben je dus klant van diverse leveranciers. Een goede klant krijgt datgene wat hij wil onder de juiste voorwaarden, met de juiste verhouding tussen prijs, kwaliteit, garantie, service en flexibiliteit. Maar: hoe zorg je er als schoolbestuur voor dat je een goede klant bent? Dat je de juiste dingen inkoopt op het juiste moment? En wanneer is het slimmer om juist niet centraal in te kopen? In deze brochure geven we een aantal handreikingen rond het ict-inkoopproces. Daarbij ligt de nadruk op de voorbereiding, het proces voordat de daadwerkelijke aankoop plaatsvindt.





De voorbereiding van inkoop

Voor doelmatige inkoop is het essentieel dat je inzicht hebt in het inkoopproces. In deze brochure gaan we vooral in op de voorbereiding van het inkoopproces aan de hand van het PDCA-stappenplan: plan, do, check en act. Een goede voorbereiding maakt het uiteindelijke inkopen veel gemakkelijker. We gaan niet in op de aankoop of de eventuele aanbesteding. De inhoud van dit stuk is mede gebaseerd op interviews en gesprekken die zijn gevoerd met bestuurders, schoolleiders en andere vertegenwoordigers van scholen met ict-inkoopverantwoordelijkheid. Hoewel we in deze brochure specifiek ingaan op de inkoop van ict in het onderwijs, kunnen op een vergelijkbare manier goede inkooptrajecten voor alle typen diensten en producten worden ingericht. Bij het beschrijven van de inrichting van inkooptrajecten is gebruikgemaakt van voorbeelden uit de onderwijspraktijk én van de expertise van inkoopexperts.



Wat we weten uit de onderwijspraktijk

Inkoop is op sommige scholen een goedlopend proces waarin soms scherp wordt onderhandeld met leveranciers en waarbij goede kortingen en voorwaarden worden bedongen. Echter: het inkoopbeleid sluit vaak niet aan op de onderwijsvisie, en de invloed van het onderwijspersoneel op het inkoopproces is beperkt. Ook wordt doorgaans niet geëvalueerd in hoeverre aangekochte producten of diensten ook echt gebruikt worden of dat er iets anders nodig is. Gevolg: er worden soms zaken ingekocht die niet of niet optimaal gebruikt worden, of noodzakelijke diensten of producten ontbreken.

Op andere scholen is het onderwijspersoneel bepalend voor wat er ingekocht wordt. Leraren plaatsen bijvoorbeeld ook zelf bestellingen bij leveranciers. Maar: als er geen inkoopbeleid wordt gevolgd, kunnen de kosten onbeheersbaar worden. Pennen zijn misschien niet zo duur, maar elke keer dat er pennen besteld worden, komt er 35 euro aan extra administratiekosten bij. Dat weten medewerkers vaak niet. Het gebeurt ook dat mensen ad hoc inkopen, dat ze samen tijdens werktijd of in eigen tijd kantoorartikelen aanschaffen bij een prijsvechter. Dat is 'op de bon' misschien goedkoper,

maar de tijd die medewerkers daarmee bezig zijn kost ook geld. De kunst is om de goede onderdelen van beide benaderingen te combineren. Dus: een kostenbewuste inkoop op basis van een duidelijk inkoopbeleid, met betrokkenheid van het onderwijspersoneel. Je wilt alleen die producten kopen die je nodig hebt, de producten moeten van goede kwaliteit zijn, je wilt er tenslotte zo min mogelijk geld aan uitgeven en niet aan onnodige voorwaarden vastzitten.



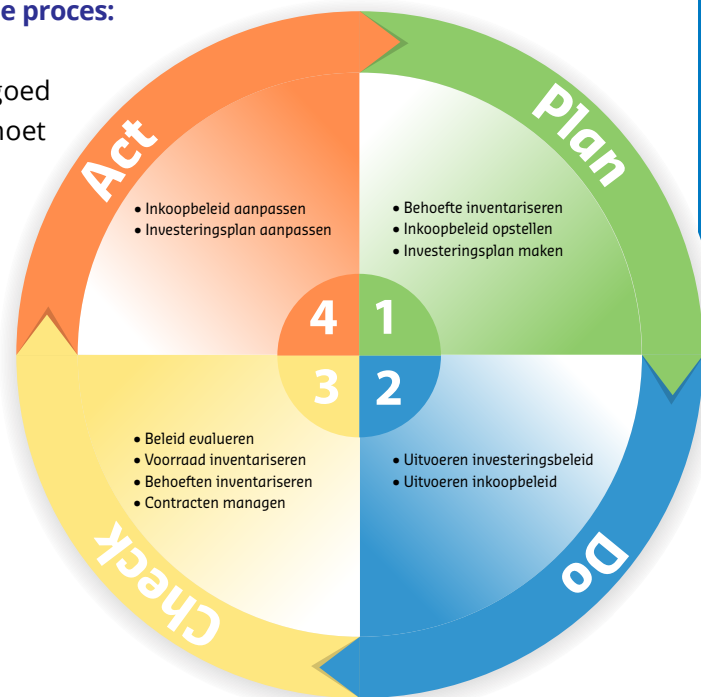
Aan de slag met de PDCA-cyclus

De digitale wereld beweegt snel; sommige producten blijven, andere zijn vlug weer verdwenen. Wat je nu verwacht over 4 jaar nodig te hebben, kan tegen die tijd volledig achterhaald zijn. Dit gegeven vraagt om een dynamisch ict-inkoopbeleid en -investeringsplan. Nadat je het beleid en het plan hebt uitgevoerd, evalueer je de resultaten, bestaande contracten en het proces. Dat doe je minimaal één keer per jaar. Op basis van die evaluatie en mogelijke inventarisatie van nieuwe behoeftes, pas je het inkoopbeleid en investeringsplan zo nodig weer aan. Vervolgens stel je het 'herziene' inkoopbeleid en investeringsplan vast voor het komende jaar.

In deze brochure kiezen we ervoor om het inkoopbeleid en investeringsplan met de PDCA-cyclus op te stellen, uit te voeren, te evalueren en aan te passen.

Als je het inkoopproces inricht met behulp van de PDCA-cyclus, dan volg je het volgende proces:

- 1. Plan:** Verzamel gegevens voor een goed inkoopbeleid en weet wat je moet inkopen.
- 2. Do:** Inventariseer bestaande oplossingen en koop wat je nodig hebt.
- 3. Check:** Evalueer het uitgevoerde beleid.
- 4. Act:** Pas het beleidsplan en investeringsplan aan.



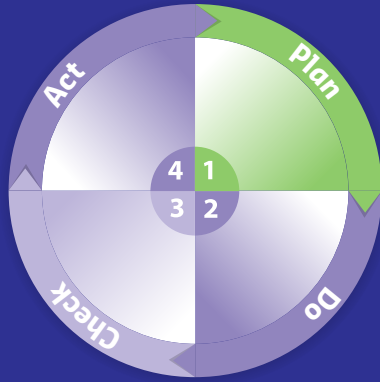
Centraal inkopen...of juist niet?

Ict: koop je dat als bestuur centraal in of juist niet? Dat hangt ervan af. Voor sommige ict-zaken is het verstandig dat de inkoop centraal op bestuursniveau geregeld wordt. Vaak gaat het dan om producten of diensten die niet onderwijs-specifiek zijn, zoals wifi. Afspraken die je met leveranciers gemaakt hebt, gelden dan ook voor de individuele scholen. Op die manier ontzorgt het bestuur de school. Een school kan dan de ict-infrastructuur aanpassen op het moment dat zij meer gebruik gaat maken van devices en digitale leermateriaal of het bestuur kan ervoor kiezen dit voor alle scholen alvast in orde te maken. Voor producten die wel direct invloed hebben op de onderwijspraktijk zoals leermiddelen, wordt de inhoudelijke keuze vaak decentraal op schoolniveau gemaakt. De contractering van de distributie van deze leermiddelen vindt meestal op bestuursniveau plaats. Zie ook stap 1 – Plan.





Step 1 Plan



Verzamel gegevens voor een goed inkoopbeleid en weet wat je moet inkopen

Gebruik het Vier in balans-model voor interne inventarisatie

Stel een werkgroep samen

Gebruik functionele eisen om de juiste behoefte op te halen

Stel een inkoopbeleid op

Denk lange termijn

Zorg dat iedereen op de hoogte is van de afspraken

Plan ook onvoorziene uitgaven

In de plan-fase is het van belang dat er een interne inventarisatie plaatsvindt met behulp van het Vier in balans-model. Daarnaast wordt de behoefte binnen school en bestuur opgehaald en wordt er een inkoopbeleid en investeringsplan opgesteld voor de korte en de lange termijn. Deze voorbereiding is nodig om ervoor te zorgen dat een school of bestuur uiteindelijk het gewenste onder de juiste voorwaarden inkoopt.

Maak gebruik van het Vier in balans-model voor interne inventarisatie

Het is belangrijk om te weten waar je met het onderwijs naartoe wilt, maar ook wat er nodig is om daar te komen. Wil je bijvoorbeeld leren op maat met ict realiseren, dan kun je kiezen voor (adaptieve) digitale leermiddelen die worden gebruikt op devices die verbonden zijn met een goede netwerkinfrastructuur. Dit stelt eisen aan de verbinding: er moet een goede bandbreedte zijn om probleemloos het meestal online beschikbare digitale leermateriaal te kunnen gebruiken. Ook belangrijk voor leren op maat met ict: het ontwikkelen van vaardigheden van leraren en het aanschaffen van software voor klassenmanagement.

Het *Vier in balans-model* van Kennisnet kan goed gebruikt worden voor deze interne inventarisatie. Het model beschrijft de pijlers die met elkaar in balans moeten zijn om ict goed te kunnen inzetten en de gewenste opbrengsten te bereiken. Deze 4 pijlers zijn: visie, vaardigheden,





leermateriaal en ict-infrastructuur. Wie op alle pijlers inventariseert, mist geen belangrijke elementen: het model biedt een samenhangend beeld van de school. Het model helpt ook om te bepalen wat je al hebt en wat je nog moet versterken. Daarbij is het belangrijk dat je ook inventariseert hoever de eigen leraren zijn als het gaat om effectieve inzet van ict en wat ze eventueel nog nodig hebben. Alleen dan wordt ict echt goed benut.

Stel een werkgroep samen van belangstellenden uit de onderwijspraktijk

Het oprichten van een werkgroep is een effectieve manier om ervoor te zorgen dat je een representatieve behoefte ophaalt binnen je school(bestuur). Werkgroepen bestaan vaak uit ict-coördinatoren en leraren vanuit de school of scholen. Bij de samenstelling van zo'n werkgroep is het belangrijk om mensen te betrekken die beschikken over genoeg expertise en die de beslissingsbevoegdheid hebben om vervolgstappen te zetten. Hierbij speelt het beleid van het bestuur of de school een belangrijke rol, want daarin wordt invulling gegeven aan wat op bestuursniveau en op schoolniveau wordt besloten en/of georganiseerd. Het is van belang dat de werkgroep zich bezighoudt met de vraag: wat willen de scholen individueel bieden aan hun leerlingen? Op basis van deze vraag besteedt een goede werkgroep vervolgens aandacht aan een verkenning van het onderwijs in de klas, en haalt de behoefte op uit de dagelijkse onderwijspraktijk.

Gebruik functionele eisen om de juiste behoefte op te halen

Door een functionele behoefte op te halen zorgt een schoolbestuur ervoor dat het juiste wordt ingekocht. Een functionele behoefte is een omschrijving van wat je wilt bereiken. Door de zin 'Als ... (rol) wil ik ... (middel) zodat ... (doel)' in te vullen, kom je erachter wat je graag zou willen bereiken en waartoe. Wat er voor een bepaald doel nodig is, kun je bepalen door in gesprek te gaan met leveranciers. In de praktijk komt het nogal eens voor dat scholen het verkeerde vragen aan leveranciers en vervolgens niet de juiste middelen inkopen. Zij vragen bijvoorbeeld voor alle klassen tablets, terwijl in hogere klassen ook chromebooks en laptops gebruikt worden voor stelopdrachten. Je voorkomt dit door scherp door te vragen naar datgene wat je wilt doen met de devices in de klas.

Wat zijn functionele behoeften?

Een voorbeeld van een functionele behoefte kan zijn: 'Als leraar wil ik een device per leerling zodat leerlingen zelfstandig met stelopdrachten kunnen oefenen.' In dat geval ligt de oplossing eerder in een device dat een comfortabel toetsenbord biedt dan in een tablet. Ander voorbeeld: 'Als schoolleider wil ik een dashboard zodat leraren data van leren kunnen gebruiken om meer gericht instructie te kunnen geven'. En: 'Als ict-coördinator wil ik het beheer van tablets op schoolniveau kunnen instellen zodat leerlingen op een veilige en verantwoorde wijze zelfstandig kunnen oefenen'. In het artikel '**Eisen aan toekomstvaste ict-infrastructuur**' staat beschreven hoe je het beste de functionele behoeften ophaalt.





Stel een inkoopbeleid op

In het inkoopbeleid leg je vast hoe je inkoopt en wie wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. Het inkoopbeleid is gebaseerd op de visie en wordt vaak samen met een investeringsplan opgeleverd. Het inkoopbeleid geeft het 'hoe' weer, het *investeringsplan* geeft het 'wat' weer.

Het schoolbestuur houdt in het inkoopbeleid rekening met de wettelijke kaders van de *Aanbestedingswet*, maar stelt daarnaast richtlijnen op rond doelmatige en rechtmatige inkoop voor lagere bedragen. Belangrijk daarbij is dat het schoolbestuur let op kwaliteit, continuïteit en organisatie van het inkopen. Zo kun je in je inkoopbeleid formuleren wat er op schoolniveau (decentraal) of bestuursniveau (centraal) wordt gekocht. Bij sommige besturen wordt bijvoorbeeld afgesproken dat devices en ict-infrastructuur centraal worden ingekocht en leermiddelen door de scholen worden

uitgekozen. Hoe leermiddelen geselecteerd worden, wordt dan wel weer in het beleid beschreven.

De meeste schoolbesturen kiezen er in hun inkoopbeleid voor om diensten als internet, energie of het interne schoolnetwerk (inclusief wifi) centraal in te kopen. Doordat er meer scholen tegelijk inkopen, kunnen schoolbesturen betere afspraken maken. Het bestuur ontzorgt hiermee de individuele scholen. Ook is het op bestuurlijk niveau vaak mogelijk om betere afspraken te maken, bijvoorbeeld over het serviceniveau.

De PO-raad en Kennisnet hebben een *implementatie- en investeringsplan voor ict* in het onderwijs ontwikkeld voor scholen die behoefte hebben aan een handvat.



Inkoopbeleid en investeringsplan

Tijd investeren in het opstellen van een inkoopbeleid en investeringsplan loont. Op die manier krijg je zicht op wat je gaat aanschaffen en wanneer dat zal zijn, en je weet zeker dat je daar dan budget voor hebt. Voordeel is ook dat je vooraf nadenkt over de uitrol van nieuwe producten. Wil je bijvoorbeeld beginnen met één laptopklas of wil je juist de hele school in één keer voorzien van devices? In het inkoopbeleid beschrijf je hoe je devices inkoopt,

gefaseerd of in één keer, en wat je van leveranciers en gebruikers verwacht. De investering, de afschrijving, de uitbreiding, de verzekering en het onderhoud staan dan weer beschreven in je investeringsplan.

De combinatie van inkoopbeleid en investeringsplan vormt de basis voor een doelmatige inkoop; ze bieden ook overzicht. Je kunt ze evalueren en aanpassen indien kosten mee- of

tegenvallen of als bij nader inzien andere oplossingen toch beter passen. Wie een inkoopbeleid en investeringsplan opstelt en daarmee het eigen ict-inkooptraject goed inricht, kan ervoor zorgen dat enerzijds de aankopen beter aansluiten op de wensen van de gebruikers en anderzijds er geld bespaard wordt door slimme inkoop en door vooraf rekening te houden met bijkomende kosten, zoals onderhoud of service.



Denk lange termijn

Wil je goede investeringen doen, dan is het belangrijk om na te denken over de lange termijn en over duurzame oplossingen. Een investering kan voor dit moment voldoende zijn, maar is dat over 2 jaar misschien niet meer. Voor ict geldt: goedkoop is vaak duurkoop. Sommige devices zijn zelf wel goedkoop, maar draaien alleen op dure software of in combinatie met allerlei apart aan te schaffen accessoires. Staar je ook niet blind op goedkope tablets. Deze tablets gaan vaak snel kapot en veel garantieafspraken geven geen recht op vervanging. Neem ook altijd beschermhoesjes mee in je inventarisatie!

Zorg dat iedereen op de hoogte is van de afspraken

Communicatie is een belangrijk onderdeel van het inkoopbeleid: medewerkers moeten weten welke afspraken er zijn gemaakt en waarom het belangrijk is dat deze nageleefd worden. De bewustwording van medewerkers kan worden vergroot door inzicht te geven in verspilling uit het verleden. Neem het schoolbestuur dat erachter kwam dat voor batterijen die werden besteld bij de totaalleverancier zowel verzendkosten als 35 euro administratiekosten moest worden afgerekend. Zo'n verhaal vergroot het begrip en het draagvlak voor het inkoopbeleid. Heldere, inzichtelijke afspraken over hoe er wordt ingekocht zorgen ervoor dat iedereen weet wie verantwoordelijk is voor bestellingen. Het aanwijzen van een 'vaste besteller' voor kantoorartikelen voorkomt dat er ad hoc besteld wordt. Onnodige bestellingen en extra administratiekosten behoren daarmee tot het verleden. Geef ook inzicht in de kosten van personeel dat zelf gaat shoppen bij een prijsvechter om zo een paar euro te besparen. Mensen zijn zich daar vaak zelf niet van bewust. Los daarvan heb je als bestuurder of schoolleider liever dat medewerkers hun tijd besteden aan onderwijstaken.

Plan ook onvoorziene uitgaven

Het is verstandig om in het plan ook een onvoorziene post mee te nemen. Er kan altijd iets onverwacht kapot gaan voordat de afschrijvingstermijn gehaald is, zoals een smartboard. Daarnaast gaan digitale ontwikkelingen snel, en je wilt ook kunnen overstappen naar gebruik van een nieuw type software of digitaal leermateriaal. Een voorbeeld hiervan is een nieuwe app of oefensoftware waarmee een leraar wil experimenteren. Dan wil je misschien niet een jaar wachten met het aankopen van een paar licenties.

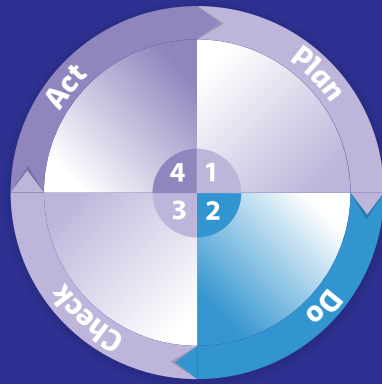
Hoe ga je om met de soms grote verschillen binnen één bestuur?

De inrichting van een onderwijsorganisatie bepaalt op welke niveaus ict-inkoopbeleid en investeringsplannen opgesteld worden. Een groot bestuur stelt ofwel een overkoepelend ict-inkoopbeleid vast of beschrijft aan welke minimale voorwaarden het beleid van individuele scholen moet voldoen. In dat geval wordt op 2 niveaus ict-beleid en een investeringsplan opgesteld: een kaderscheppend beleid en overkoepelend investeringsplan op bestuursniveau en individuele investeringsplannen van scholen. Het inkoopbeleid per school kan verschillen, bijvoorbeeld omdat scholen een andere onderwijsvisie hebben op onder meer selectiecriteria voor devices. Sommige besturen kiezen ervoor om budget toe te kennen op basis van investeringsplannen van individuele scholen. Producten of diensten die worden aanbesteed door de overkoepelende inkooporganisatie van een groot bestuur, worden bij sommige besturen doorgerekend in de individuele investeringsplannen. Andere besturen regelen dit centraal en geven de scholen kleinere budgetten. Voor eenpitters of kleine besturen is het niet zo ingewikkeld. Zij starten met het PDCA-traject zoals beschreven in deze brochure.





Step 2
Do



Inventariseer bestaande oplossingen en koop wat je nodig hebt

Verken de markt

Vergelijk het aanbod

Ga in gesprek met leveranciers

Heb je externe expertise nodig?

Voorkom een lock-in

Zorg voor de juiste voorwaarden

Koop gefaseerd in

Let niet alleen op korting

Houd je aan het inkoopbeleid

Evalueer vraag en aanbod

In de do-fase gaat een school of bestuur op basis van de opgehaalde behoefte en het opgestelde inkoopbeleid en investeringsplan, verkennen welke producten er op de markt zijn. Daarbij is het belangrijk om het aanbod goed te vergelijken en om waar nodig het gesprek met leveranciers aan te gaan. Let er bij de daadwerkelijke aankoop op dat je producten en/of diensten onder de juiste voorwaarden afneemt.

Verken de markt

Scholen die goed inkopen, oriënteren zich uitgebreid op de markt. Zij onderzoeken wat voor oplossingen er zijn door op internet of bij collega's te kijken of vrijblijvend in gesprek te gaan met leveranciers. Deze oriëntatie helpt schoolbesturen of scholen bij het nemen van weloverwogen beslissingen. Marktorientatie hoort als onderwerp terug te komen in het inkoopbeleid. Uiteraard hangt dit nauw samen met de omvang van de investering; goed onderzoek kost tijd. Neem devices of ict-infrastructuur: die kun je bij veel verschillende marktpartijen kopen. Deze algemene producten zijn niet onderwijsspecifiek en kunnen waarschijnlijk ook door andere leveranciers geleverd worden. Kijk daarom breed naar de aanbieders en beperk je niet tot één partij. Soms ben je vanwege omstandigheden wel gebonden aan specifieke leveranciers voor devices. Bijvoorbeeld omdat je bepaalde software wilt gebruiken of devices op een bepaalde manier wilt beheren.





Bij deze oriëntatiefase hoort ook het bepalen van de financiële consequenties van bepaalde keuzes: kom je nog uit met je investeringsplan?

Vergelijk het aanbod van verschillende leveranciers

Een valkuil bij inkoop is om een innige relatie aan te gaan met één leverancier of alleen uit te vragen bij één leverancier. Bij veel schoolbesturen en scholen blijkt de relatie met een leverancier een grote rol te spelen tijdens het inkoopproces, vanuit het oogpunt van vertrouwen, gemak en (informele) hulp. Dit geldt vooral voor kleinere scholen. Zij vinden ontzorging belangrijk en nemen veelal weinig tijd om uitgebreid onderzoek te doen. Gevolg: zij kiezen vaak voor één leverancier. Het gevaar bestaat dat een schoolbestuur steeds afhankelijker wordt van de diensten en producten van één aanbieder. Schoolbesturen laten zich ook vaak adviseren door de partij die de producten levert. Het is prima om kennis te nemen van het advies van de schoolleverancier, maar het is wel belangrijk om deze informatie aan te vullen met objectieve informatie en zelf producten te vergelijken. Op basis daarvan kan een bewuste keuze worden gemaakt.

Wil je als schoolbestuur zeker weten dat het aanbod aansluit bij je behoeften, dan moet je het aanbod van verschillende leveranciers in kaart brengen. Zo kun je ook transparant maken waarom je hebt gekozen voor een bepaalde leverancier of een zeker product. Vergelijk bijvoorbeeld het aanbod van een grote leverancier met dat van kleine en/of lokale partijen, en ontdek waar de verschillen en overeenkomsten zitten en hoe deze het beste aansluiten bij jouw wensen.

Ga in gesprek met leveranciers bij grotere investeringen

Op sommige momenten moeten er grote investeringen gedaan worden, bijvoorbeeld voor leermethodes of ict-infrastructuur. De kosten voor folio en digitale leermiddelen kunnen behoorlijk oplopen, zo blijkt uit interviews en gesprekken. In het primair onderwijs is het bijvoorbeeld gebruikelijk dat een leer methode 9 tot 11 jaar meegaat. Stel dat een school na 5 jaar wil overstappen van boeken naar de digitale methode, dan brengt dat veel (onvoorziene) kosten met zich mee. Overigens is deze situatie wel aan het veranderen door de komst van meer flexibele licentiemodellen voor folio en digitaal samen.

In het voortgezet onderwijs doet zich hetzelfde probleem voor. De afschrijvingstermijn is daar weliswaar korter dan in het po, maar de kosten van de leer materialen zijn hoger. Uit de gesprekken en interviews blijkt dat veel uitgevers en distributeurs zich bewust zijn van het probleem en actief meedenken over een oplossing. Uitgevers zijn blij dat hun producten gebruikt worden en hebben er belang bij dat gebruikers van een leer methode tevreden zijn en blijven.

Een schoolbestuur dat de markt heeft verkend en het aanbod van leveranciers heeft vergeleken, kan meer gericht met marktpartijen in gesprek gaan over specifieke wensen. Leveranciers hebben vaak oplossingen waar je als schoolbestuur niet direct aan dacht. Bovendien zijn leveranciers vaak flexibeler als je de reden van je vraag uitlegt. Het kan zeker bij grote investeringen lucratief zijn om in gesprek te gaan met meerdere marktpartijen over de verschillende opties, zodat vraag en aanbod optimaal aansluiten.





Bekijk of je externe expertise nodig hebt

Sommige schoolbesturen beschikken over specifieke inkoopexpertise. Is dat niet het geval, dan is het verstandig om een professionele externe partij te betrekken bij het inkoopproces. Deze kan helpen om meer passende oplossingen uit te vragen bij de leverancier, zodat je bijvoorbeeld niet 24/7 service betaalt voor een school die op werkdagen van 8.30-16.00 u geopend is. Daar komt bij dat het weinig efficiënt is dat elke school binnen het bestuur apart iemand vrijmaakt voor marktverkenning, onderhandelingen en het managen van contracten met leveranciers.

Voorkom een lock-in

Als je de contracten en voorwaarden niet goed genoeg doorneemt, kan er een 'lock-in' ontstaan. Lock-in houdt in dat je gedwongen bent om met een specifieke marktpartij verder te gaan. Het komt bijvoorbeeld voor dat data niet zijn in te lezen in een ander systeem, waardoor je gedwongen bent vast te houden aan je huidige systeem. Je bent dan als bestuur zeer beperkt in je keuzevrijheid. Het is van belang om contracten en voorwaarden goed te lezen en te achterhalen waar welke rechten liggen.





Zorg voor de juiste voorwaarden

Kopen volgens de juiste voorwaarden betekent dat je als bestuur aandacht besteedt aan het specifiek maken van de vraag, ook als het gaat om voorwaarden. Je stelt een programma van eisen op voor wat je wilt inkopen. Daarbij werk je aan het bekijken en opstellen of bijstellen van inkoopvoorwaarden, SLA's en acceptatiecriteria. Aan te raden is om de voorwaarden van leveranciers goed door te nemen; indien wenselijk kun je alternatieve inkoopvoorwaarden van het bestuur aandragen.

Koop gefaseerd in

Verschillende besturen geven aan dat ze gezien alle nieuwe ontwikkelingen niet alles in één keer willen aankopen. Beter is om bijvoorbeeld te beginnen met een aantal devices in een klas om te ervaren wat er gebeurt. Hierbij kan er bij scholen in de onderbouw vooral behoefte zijn aan tablets, terwijl er in de bovenbouw juist meer behoefte bestaat aan laptops of chromebooks waarmee gemakkelijker tekst kan worden geproduceerd. Belangrijk is dat het gefaseerd inkopen van devices en het ervaren wat er dan gebeurt onderdeel is van een langetermijnplan van het schoolbestuur en geen ad hoc experiment. Belangrijk aandachtspunt: wees alert op losse aankopen die ertoe leiden dat je boven de aanbestedingsgrens komt!

Let niet alleen op korting

Uit de gesprekken met schoolbesturen blijkt dat zij het regelen van korting als belangrijkste onderdeel van het inkoopproces ervaren. Maar: korting is alleen interessant als er een adviesprijs ligt die door alle leveranciers gehanteerd wordt. Zolang een leverancier zijn eigen prijzen bepaalt, kan het zijn dat je als schoolbestuur nog steeds te veel voor je diensten of producten betaalt. Let dus vooral op de feitelijke prijs in relatie tot de waarde van wat je koopt. *Total cost of ownership* is een term die voor devices heel belangrijk is. Het betekent dat de aanschaf van een device geen eenmalige investering is; er zijn blijvende bijkomende kosten. Bijvoorbeeld voor beheer, onderhoud/garantie, softwarelicenties en accessoires. Het kan zijn dat je kiest voor een leverancier voor het device, maar dat het servicecontract gunstiger is bij een andere partij.

Houd je aan het inkoopbeleid en investeringsplan

Het is misschien een open deur, maar houd je aan je plannen. Koop niet ad hoc in, tenzij je iets heel kleins moet vervangen of iets waar je niet buiten kunt. Volg dan wel het beleid. In principe betekent iets groots vervangen dat in de act-fase het investeringsplan moet worden aangepast. Immers, de nieuwe (financiële) consequenties moeten worden uitgewerkt. Uiteraard kom je enthousiaste leraren tegen die graag een app of iets anders willen aanschaffen. In principe houd je in je investeringsplan ook rekening met onvoorziene uitgaven of experimenten met nieuwe producten. Je hoeft uiteraard niet ad hoc voor alle leerlingen dezelfde app of hetzelfde device aan te schaffen. Het is verstandiger om een paar licenties te kopen of een enkele device om mee te beginnen.





Besprek of datgene wat je koopt ook is wat je nodig hebt

In de plan-fase heb je de onderwijsbehoefte opgehaald. Voordat je daadwerkelijk gaat inkopen is het verstandig om te evalueren of het aanbod wel matcht met de vraag. Bespreek intern welke mogelijkheden er in de markt beschikbaar zijn, en welke het beste bij jullie school(bestuur) passen. In deze laatste stap van je inkoopproces zorg je dat vraag en aanbod aansluiten en dat je het juiste koopt onder goede voorwaarden. Ga het gesprek aan binnen je school(bestuur), en kijk daarbij goed of het aanbod van de markt aansluit bij de interne onderwijsbehoefte en -vraag. Let in dit geval niet alleen op het product zelf, maar ook op inkoopvoorwaarden, duur van het contract en serviceniveaus.

Het is vaak de werkgroep die uit de aanbiedingen een keuze maakt of, in het geval van een aanbesteding, bepaalt welke offerte het beste aan de gunningscriteria van de aanbesteding voldoet. Sommige besturen formeren een werkgroep om binnen hun scholen de onderwijsvraag op het gebied van hardware en leermiddelen te verhelderen. Het is aan te raden om de leden van zo'n werkgroep de ruimte te bieden om uitgebreid de markt te verkennen en te onderhandelen over bestaande oplossingen. In een bijeenkomst kan een werkgroep vervolgens hun oplossingen bespreken en voorleggen aan de scholen en het schoolbestuur. Tijdens deze bijeenkomst kan op deze manier gezamenlijk weloverwogen worden gekozen voor de best passende oplossing tegen goede voorwaarden.

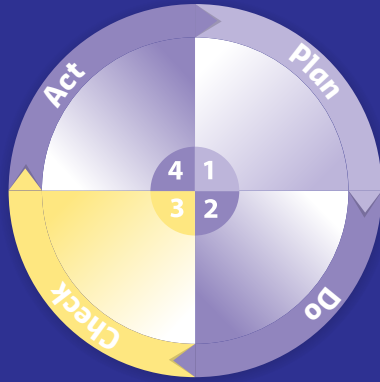
Aanbestedingen

Voor sommige producten of diensten zijn schoolbesturen volgens de Aanbestedingswet verplicht om aan te besteden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de aanschaf van (digitale) leermiddelen. Om een goede uitvraag te kunnen formuleren, moet de behoefte van individuele scholen worden opgehaald. Een door het Doorbraakproject ingerichte **aanbestedingsadviesraad** adviseert scholen bij aanbestedingen van ict-gerelateerde producten. Als de adviesraad meerdere vragen over hetzelfde onderwerp krijgt, adviseert ze besturen over de mogelijkheid van bundeling van hun vragen.





Step 3
Check



Evalueer het uitgevoerde beleid

Evalueer met het onderwijs

Evalueer het investeringsplan

Kijk naar de geldstromen

Beheer de contacten

Check het inkoopbeleid

In de check-fase evalueert de school of het bestuur of de gekochte producten en/of diensten aansluiten bij de behoefte die in de plan-fase is geformuleerd, en het inkoopbeleid en investeringsplan. Daarnaast wordt goed gekeken naar de geldstromen en contracten om onnodige kosten te voorkomen.

Evalueer met het onderwijs wat wel en niet goed gaat

Volgens het inkoopbeleid en het investeringsplan zijn de producten gekocht en gebruiken de leraren de leermiddelen, de devices of andere producten of diensten. Het is in deze fase belangrijk om samen met de gebruikers vast te stellen wat goed gaat en wat niet. Stel dat digitale leermiddelen maar weinig of niet gebruikt worden, dan is het belangrijk te achterhalen waarom niet. Bij een schoolbestuur bleek bijvoorbeeld dat meerdere locaties geen toegang hadden tot bepaald digitaal leermateriaal. De leraren belden zelf de uitgever, maar kregen niet de goede persoon te pakken. Na een paar maanden ging de professionele inkoper langs de locaties om te kijken hoe het ging. Toen pas hoorde hij dat de meeste leraren al maanden geen toegang hadden. De inkoper heeft direct contact opgenomen met de distributeur waar de leermiddelen waren gekocht. Binnen een paar uur was het probleem verholpen.

Het is belangrijk om iemand verantwoordelijk te maken voor de evaluatie van het beleid en de daarbij aangekochte producten en diensten. Binnen een groter bestuur zouden vertegenwoordigers van de scholen zelf de evaluatie kunnen uitvoeren, daarbij aangestuurd door de inkoper.





Binnen een klein bestuur of een individuele school zou de ict-coördinator deze evaluaties kunnen doen.

Naast het gebruik van leermiddelen is het van belang om te onderzoeken of er niet te véél is gekocht. Zijn alle licenties geactiveerd en worden deze ook gebruikt gedurende het jaar? De leverancier heeft deze informatie, je kunt hierover in het contract met je leverancier afspraken maken.

Evalueer het investeringsplan

Kijk naar de gekochte producten en evalueer in hoeverre uitgaven en aankopen in lijn zijn met het in het investeringsplan bedachte schema. Heb je alles gekocht waarin je zou investeren? Is er wellicht op basis van voortschrijdend inzicht besloten om dit meer gefaseerd te doen? Of juist versneld? Is het inkoopbeleid gevolgd, voldoet dit beleid? In de praktijk blijkt helaas dat evaluatie van producten en diensten meestal alleen plaatsvindt op het moment dat contracten aflopen. Het evalueren van het investeringsplan wordt zelden naar voren gebracht als onderdeel van het inkoopproces of als onderdeel van het inkoopbeleid, terwijl dit van groot belang kan zijn voor volgende inkooptrajecten.

Kijk naar de geldstromen

Als schoolbestuur wil je dat de beschikbare financiële middelen zoveel mogelijk besteed worden aan onderwijs. Het loont om minimaal jaarlijks te onderzoeken welke uitgaven je doet en te toetsen of deze ook voldoende bijdragen aan de onderwijspraktijk. Uit de gesprekken kwam bijvoorbeeld naar voren dat een schoolbestuur 50.000 euro op jaarbasis (!) bespaarde door vast te leggen dat er op de scholen standaard in zwart-wit geprint wordt. De standaardinstelling was in kleur printen, maar dat bleek voor de onderwijspraktijk van bijna alle scholen binnen dit bestuur niet nodig. De ene school die voor zijn onderwijspraktijk wel kleurenprints nodig heeft, heeft deze standaardinstelling behouden.

Beheer de contracten

Het is van belang dat je als bestuur regelmatig (liefst jaarlijks) de contracten bekijkt, onderzoekt of deze nog geldig zijn en voldoen en kijkt of afspraken worden nagekomen. Een voorbeeld: een van de geïnterviewde schoolbesturen bleek dubbel te betalen voor ict-onderhoud. Ict-onderhoud zat in het servicecontract, maar op het moment dat er een servicemonteur langskwam moest er apart afgerekend worden.

Kijk ook goed naar contracten die de komende periode aflopen of inmiddels afgelopen zijn, onderzoek of je mogelijk betere afspraken kunt maken. Mogelijk kun je bij je internetabonnement de kwaliteit, betrouwbaarheid en benodigde capaciteit uitbreiden tegen dezelfde of vergelijkbare kosten. Mogelijk heb je contracten voor servers die je nu kunt vervangen door cloudoplossingen. Dat scheelt in onderhoud, stroom, ruimte en tijd, terwijl je meer flexibel kunt werken.

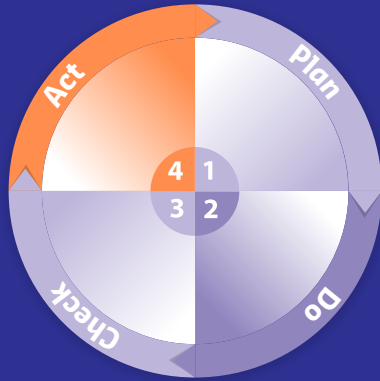
Check het inkoopbeleid

Het kan zijn dat veranderingen in de sector het inkoopbeleid van een schoolbestuur beïnvloeden. In 2017 verkent een groep schoolbesturen in po en vo de mogelijkheid om een sectorale inkoopcoöperatie op te richten, die zich in eerste instantie op de aanschaf van ict zal richten. Deelname aan een dergelijke coöperatie heeft gevolgen voor je inkoopbeleid. In 2017 worden ook sectorale inkoopvoorwaarden gepresenteerd voor de aanschaf van ict. Niet alleen sectorale ontwikkelingen zijn van invloed op je inkoopbeleid, ook aanbestedingsrechtelijke ontwikkelingen kunnen hun stempel drukken. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van de Aanbestedingswet. Je kunt je inkoopbeleid ook eens vergelijken met dat van andere scholen of besturen en onderzoeken of het nog past bij je visie of dat je wellicht slimmer of handiger kunt gaan inkopen.





Step 4
Act



Pas het beleidsplan en investeringsplan aan

Pro-act

Re-act

In de act-fase worden de evaluaties naast de plannen gelegd. Op basis daarvan bepaalt een school of schoolbestuur of het inkoopbeleid en het investeringsplan moeten worden aangepast, of dat deze nog geschikt zijn voor de komende periode.

Heb je alle evaluaties gedaan, dan pas je op basis daarvan de plannen aan. Als je de cyclus hebt doorlopen, dan valt de act-fase vaak samen met de plan-fase om weer door te gaan naar het inventariseren van behoeftes en het bepalen van het beleid op korte termijn. Hoe beter je de evaluatie hebt uitgevoerd hoe makkelijker de volgende cyclus loopt. De act-fase valt uiteen in twee delen: de re-act en de pro-act fase.

Pro-act

Ben je tevreden over het beleid, levert het de gewenste producten en diensten onder de juiste voorwaarden op? Dan hoef je je beleid niet aan te passen en ga je door naar de volgende cyclus. De act- en plan-fase lopen in dit scenario naadloos in elkaar over; aanpassen is niet nodig.





Re-act

Als jij of andere mensen in het schoolbestuur niet tevreden zijn over de geleverde diensten of leveranciers, dan kun je het inkoopbeleid (in de plan-fase) aanpassen. Vaak hoeft je niet helemaal opnieuw te beginnen en is het vooral een kwestie van een gedeeltelijke aanpassing. Je kunt beginnen met evalueren welke producten en diensten niet goed zijn bevallen. Vervolgens onderzoek je waardoor dat gekomen is. Over het algemeen komt dit voort uit één van de trends: er is scherp ingekocht, maar de afstemming met het onderwijs is niet goed gegaan of het onderwijs is tevreden met de producten, maar de voorwaarden zijn niet optimaal.

Van bestuurders, voor bestuurders: tips en advies

- Richt een werkgroep op om de behoefte bij de scholen op te halen. Gebruik de pijlers van het *Vier in balans-model* en het artikel *'Eisen aan toekomstvaste ict-infrastructuur'* om zeker te weten dat je niets mist.
- Zorg ervoor dat je de functionele behoefte 'op de werkvloer' kent. Op die manier voorkom je dat gekochte devices in de kast blijven liggen of licenties wel aangekocht maar niet gebruikt worden.
- Ga in gesprek met marktpartijen als je een grote investering wilt doen. Maak duidelijk wat je probleem is en geef zo nodig aan waarom de standaardoplossing niet voldoet.
- Korting heeft geen betekenis als de leverancier zelf de prijs bepaalt. Let dus niet op de hoogte van de korting, let er vooral op of het aanbod van de marktpartij aansluit bij jullie vraag en beoordeel de totale investering die je moet doen!
- Neem bij het afsluiten van softwarecontracten (waaronder ook digitale leermiddelen), als voorwaarde op dat jouw data in andere systemen ingelezen kunnen worden en dat de leverancier verantwoordelijk is om dat te faciliteren. Anders zit je vast aan het systeem, terwijl na een paar jaar tijd mogelijk andere oplossingen beter passen.
- Maak mensen bewust van het inkoopbeleid, voorkom ad hoc inkopen.
- Voor elke transactie met een leverancier betaal je administratie- en leverkosten. Zorg er daarom voor dat niet ad hoc wordt gekocht, maar volgens het inkoopbeleid.
- In deze tijd van snelle ontwikkelingen, is het meestal onverstandig lange contracten af te sluiten. Licenties maken het mogelijk om zelfs jaarlijks te kunnen switchen. Mogelijk krijg je dan geen korting, maar het kan zijn dat er binnen 5 jaar een beter en goedkoper product op de markt komt. Dan is het zonde als je nog 5 jaar een 'oud' product moet gebruiken.





De brochure 'Slim ict inkopen in het onderwijs' is ontwikkeld door PO-Raad, VO-raad en Kennisnet, en is mede mogelijk gemaakt door het Doorbraakproject Onderwijs & ICT.

Datum van uitgave
mei 2017

Auteurs

Anouschka Zwart, Willem-Jan van Elk en Janny Kappert

Fotografie

Richard Brocken (Hollandse Hoogte), Dirk-Jan Visser, Etienne Oldeman, Rodney Kersten

Vormgeving

HOW communicatie | creatie

Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.



Over Kennisnet

Elke leerling verdient eigentijds, veilig en persoonlijk onderwijs. Daarom ondersteunt Kennisnet scholen met ict. We zorgen voor een landelijke ict-basisinfrastructuur, adviseren de sectorraden en delen onze kennis met het primair onderwijs (po), het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Kennisnet wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

kennisnet.nl



Kennisnet
Paletsingel 32
2718 NT Zoetermeer

T 0800 321 22 33
E support@kennisnet.nl
I kennisnet.nl

Postbus 778
2700 AT Zoetermeer