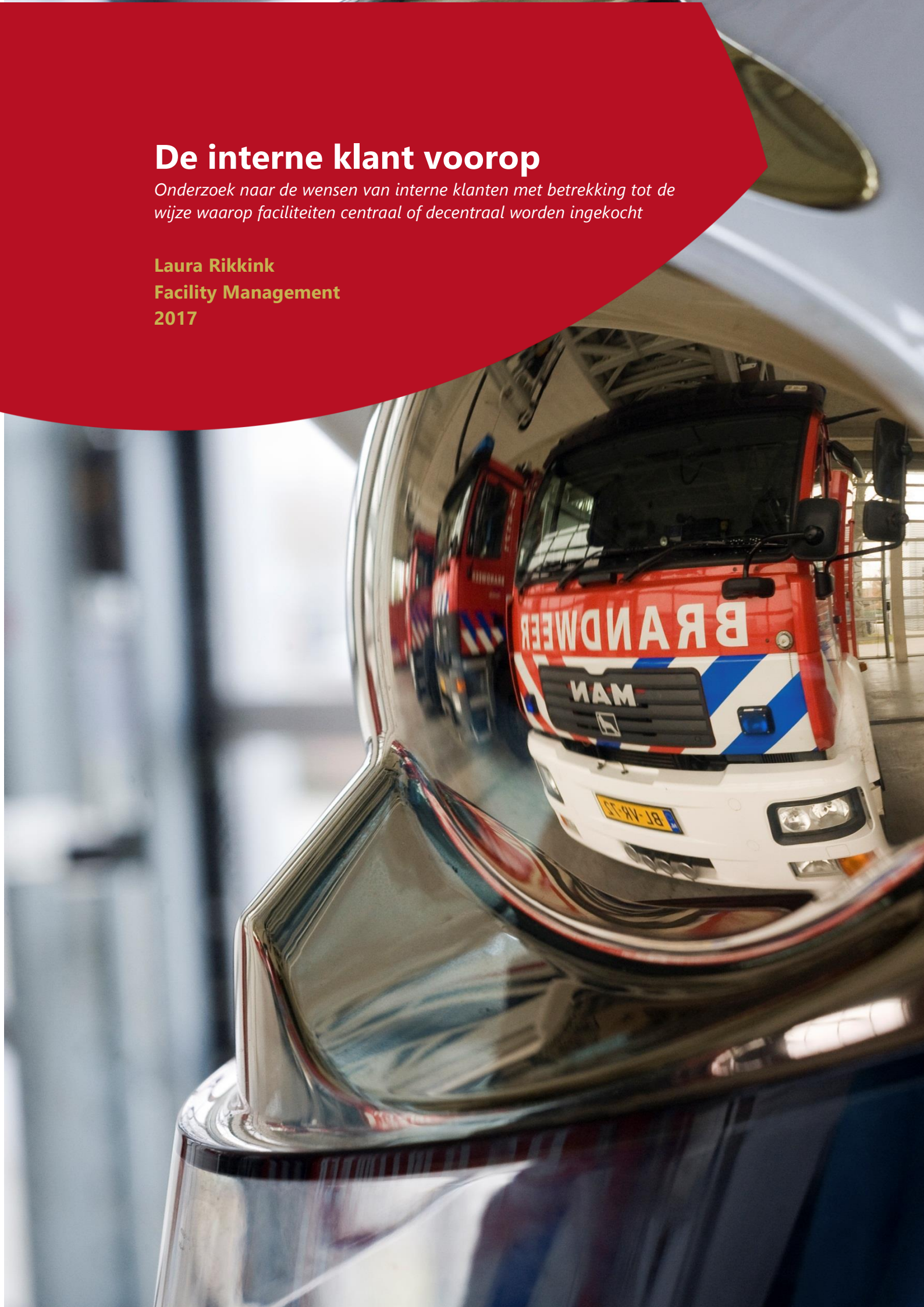
De interne klant voorop

Onderzoek naar de wensen van interne klanten met betrekking tot de wijze waarop faciliteiten centraal of decentraal worden ingekocht

Laura Rikkink
Facility Management
2017



BRANDWEER TWENTE

Auteur:	Laura Rikkink
Studentennummer:	343176
Opleiding:	Saxion Deventer Hospitality Business School Facility Management
Opdrachtgever:	Brandweer Twente Spaansland 20 7543 BG Enschede
Opdrachtgever:	Dhr. Bokdam
1e examinator:	Dhr. Benus
2e examinator:	Mevr. Schulten
Onderzoeksdocent:	Mevr. Borghuis
Plaats en datum:	Enschede, juni 2017

BRANDWEER TWENTE

Voorwoord

Voor u ligt het thesisrapport met betrekking tot het onderzoek dat is heb uitgevoerd voor Brandweer Twente. Dit thesisrapport is geschreven voor het afronden van mijn studie Facility Management aan de Hogeschool Saxion te Deventer.

Het onderzoek voor Brandweer Twente is voortgekomen uit het managementvraagstuk vanuit de opdrachtgever en is gericht op de wensen van kazernecoördinatoren, met betrekking tot de wijze waarop faciliteiten centraal en decentraal worden ingekocht.

Graag maak ik in dit voorwoord gebruik van de mogelijkheid om een aantal belangrijke personen die mij geholpen hebben met het tot stand brengen van deze thesis te bedanken. Allereerst wil ik Mark Bokdam bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeropdracht bij Brandweer Twente uit te voeren. Daarnaast wil ik hem bedanken voor de bruikbare feedback die ik van hem heb ontvangen Mark heeft veel kennis van zijn vakgebied waardoor hij mij inhoudelijk goede tips heeft kunnen geven. Tevens wil ik het gehele team Service & Beheer bedanken voor hun openheid, eerlijkheid en gezelligheid tijdens de periode waarin mijn thesis heeft plaatsgevonden. Ten tweede wil ik mijn examinator Jelle Benus bedanken voor zijn wekelijkse intervisie momenten waarin ik waardevolle feedback gekregen heb. Ook wil ik mijn tweede examinator bedanken, mevrouw Schulten, voor haar feedback tijdens mijn Thesis Proposal Defence. Daarnaast wil ik mevrouw Borghuis bedanken voor haar tips tijdens het uitvoeren van het onderzoek.

Als laatst wil ik mijn familie en studievriendinnen bedanken. Mijn vader voor alle keren dat hij met mij heeft meegedacht en zijn feedback op mijn rapport. Mijn moeder voor haar steun en motivatie tijdens het uitvoeren van deze thesis. Daarnaast wil ik mijn zussen Inge en Ellen bedanken voor het nakijken van het rapport, om ervoor te zorgen dat het rapport ook op taalgebied in orde is. Ik wil mijn studievriendinnen bedanken voor de momenten dat we elkaar feedback hebben gegeven en voor de steun en motivatie tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de thesis. Zonder alle genoemde personen had ik de uitvoer van deze thesis niet met zoveel plezier kunnen volbrengen.

Ik wens jullie veel leesplezier.

Laura Rikkink

Enschede, juni 2017

Managementsamenvatting

Na de regionalisatie in 2013 kreeg Brandweer Twente te maken met grotere inkoopvolumes. De grotere inkoopvolumes zorgen ervoor dat Brandweer Twente facilitaire diensten veelal centraal moet inkopen omdat de organisatie te maken heeft met de aanbestedingsplicht. Hierdoor worden facilitaire diensten steeds meer onderhands, nationaal of Europees aanbesteed. Echter wensen interne klanten zelf vrijheden in hun kazerne te behouden en decentraal werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Hierbij geeft de organisatie aan zoekende te zijn naar een manier om de wensen van de interne klanten tegemoet te komen, maar waarbij rechtmatig gewerkt blijft.

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken wat de exacte wensen van de interne klanten zijn met betrekking op de wijze waarop facilitaire diensten worden ingekocht en welke acties Brandweer Twente kan ondernemen om tegemoet te komen aan de wensen van interne klanten. Hierbij is de volgende adviesvraag geformuleerd:

"Op welke manier kan de facilitaire organisatie van Brandweer Twente een balans vinden tussen centraal inkopen en decentraal inkopen om zo nog beter aan te sluiten bij de wensen van haar interne klanten?"

Om deze vraag te beantwoorden zijn onderzoeksvragen opgesteld. Deze vragen zijn beantwoord doormiddel van bureauonderzoek en veldonderzoek in de vorm van een case study. Ten eerste is het inkoopbeleid van de VRT bekeken. Hieruit is gebeleden dat Brandweer Twente de wet- en regelgeving niet kan vermijden en hierbij maakt de organisatie gebruik van inkoopprocedures. Daarnaast heeft de Veiligheidsregio verschillende uitgangspunten opgenomen in het inkoopbeleid. Bij het inkopen van diensten, leveringen en werken wordt er gestreefd om te voldoen aan deze uitgangspunten.

Naast bureauonderzoek is ook veldonderzoek uitgevoerd. In dit veldonderzoek zijn open-interviews uitgevoerd met interne klanten en twee verschillende Veiligheidsregio's. In de interne interviews gaven respondenten voornamelijk aan dat ze veel waarde hechten aan het betrekken van lokale ondernemers of eigen leden bij het inkopen van faciliteiten zoals groenvoorziening, nieuwbouw en verbouw, (klein) onderhoud en een stukje catering. Respondenten zijn tevreden over diensten zoals schoonmaak, bewaking & beveiliging, Interne post/logistiek, kantoorbenodigdheden en inrichting. Naast het betrekken van lokale ondernemers vinden de respondenten het belangrijk dat ze meldingen die zij via de servicedesk maken decentraal mogen oplossen en dat een extra budget voor kleine incidentele werkzaamheden voor meer vrijheid en betrokkenheid kan zorgen.

Externe Veiligheidsregio's geven tijdens het veldonderzoek aan dat vrijheid binnen de kazerne erg belangrijk is. Zij streven ernaar om vrijheid en verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de kazernes neer te leggen. Desnoods met een budget waardoor kazernes kleine problemen zelf kunnen oplossen, waardoor ook de betrokkenheid bij de kazerne bevorderd wordt. Daarnaast geeft een respondent aan dat ze momenteel aan het kijken zijn hoe ze verantwoordelijkheden kunnen teruggeven aan kazernes. Hierbij is goede communicatie verreist, waarbij duidelijk is wie welke taken kan en mag uitvoeren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat externe Veiligheidsregio's streven naar een elastic-fit of een loose-fit facilitaire organisatievorm. Daarnaast vinden beide respondenten het belangrijk dat lokale ondernemers worden betrokken bij de Brandweer. Hierbij geeft de Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland weer dat zij dit belangrijk vinden om zo de werkgelegenheid in de regio te houden en Veiligheidsregio Haaglanden geeft hierbij aan dat lokale ondernemers vaak sneller ter plaatse zijn. Daarnaast geven de respondenten aan dat communiceren met de interne klanten erg belangrijk is.

Geconcludeerd kan worden dat interne klanten op bepaalde facilitaire onderwerpen graag zien dat lokale ondernemers of eigen leden betrokken worden bij Brandweer Twente. Ook de andere

Veiligheidsregio's geven aan dat het belangrijk is om lokale ondernemers te betrekken bij de Brandweer, waarbij communiceren met interne klanten van groot belang is. Daarnaast geven zij aan dat het geven van vrijheid, doormiddel van een extra budget naar kazernes toe betrokkenheid kan bevorderen.

Om de aan de wensen van de interne klanten tegemoet te komen wordt er in dit thesisrapport geadviseerd om bij meervoudig onderhandse aanbestedingen gebruik te maken van de passer-methode. Deze methode zorgt ervoor dat lokale en regionale economie gestimuleerd wordt. Dit houdt in dat de passerpunt op de desbetreffende locatie wordt gezet en vanuit hier wordt een cirkel getrokken. De afstand die gehanteerd wordt zal afhankelijk zijn van de dienst die ingekocht wordt. Deze methode wordt om deze reden gebaseerd op een objectiefcriteria. Vervolgens worden vanuit deze cirkel 3 tot 5 partijen uitgenodigd om een offerte uit te schrijven. Deze methode zorgt ervoor dat het motto 'Twents geld in Twente uitgeven' waargemaakt wordt op een rechtmatige manier.
Om de vrijheid en betrokkenheid van kazernes te vergroten wordt geadviseerd om kazernes te voorzien van een extra budget van €500, -. Op dit moment is er jaarlijks voor elke kazerne een budget gereserveerd van 2x €500, -, het kazernebudget. Dit budget wordt besteed aan bedankjes, bloementjes enzovoort. Kazernecoördinatoren krijgen elk jaar eerst 1x €500, - en indien dit bedrag uitgegeven is kan er opnieuw €500, - aangevraagd worden. Niet alle kazernes gebruiken 2 x €500, -. Er wordt geadviseerd om kazernes jaarlijks 1 x €500, - te geven aan kazernebudget en de resterende €500, - voor elke kazerne beschikbaar te stellen zodat zij dit kunnen gebruiken voor incidentele kleine werkzaamheden. Op deze manier ligt de verantwoordelijkheid bij de kazerne wat de betrokkenheid en de motivatie bevorderd.
Tevens wordt er geadviseerd om een 'eerste vraag' in de servicedesk in te stellen. Deze optie zal de interne klant eerst vragen of zij de melding zelf kunnen oplossen of dat er een medewerker vanuit de organisatie gestuurd moet worden om het desbetreffende probleem op te lossen. Op deze manier wordt de wens om een stukje verantwoordelijkheid terug te geven in werking gezet.
Als laatst wordt aanbevolen om extra communicatiemomenten in te lassen over diensten, leveringen en werken die nationaal of Europees worden aanbesteed. Tijdens het veldonderzoek werd duidelijk dat interne klanten veelal wensen niet alle facilitaire diensten centraal aan te besteden. Echter is het voor Brandweer Twente niet altijd mogelijk om diensten die facilitair aanbesteed moeten worden bij een lokale ondernemer weg te zetten. De reden hiervoor is dat zij verbonden zijn aan wet- en regelgeving. Bij het passeren van de drempelwaarden zullen nationale of Europese aanbestedingen uitgevoerd moeten worden. Hieruit blijkt dat er onwetendheid heerst over de wet- en regelgeving waar Brandweer Twente aan moet voldoen. Om deze reden wordt geadviseerd om extra communicatiemomenten in te lassen om zo interne klanten in te lichten over de wet- en regelgeving waar Brandweer Twente als organisatie mee te maken heeft. Met als doel om meer begrip te creëren bij de interne klanten.
Hieronder wordt kort samengevat wat de aanbeveling zijn:

- Enkelvoudige onderhandse aanbesteding gunnen aan lokale ondernemers indien mogelijk;
- Bij meervoudige onderhandse aanbestedingen gebruik maken van de passer-methode;
- Jaarlijks een budget van 1 x €500, - beschikbaars stellen voor kleine incidentele werkzaamheden;
- Een 'eerste vraag' toevoegen aan de servicedesk: 'Kunnen jullie het zelf oplossen of hebben jullie iemand vanuit de organisatie nodig die het kan oplossen?';
- Extra communicatiemomenten organiseren over passer-methode en wet- en regelgeving.

Inhoud

1. Inleiding 1
1.1 Achtergrondinformatie 1
1.2 Aanleiding en relevantie 1
1.3 Management probleem 1
1.4 Adviesdoelen en adviesvraag 2
1.5 Onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen 2
1.6 Benodigde informatie 3
1.7 Leeswijzer 3

2. Theoretisch kader 4
2.1 Kernbegrippen 4
2.2 Facilitaire organisatie 4
2.3 Inkoop 5
2.3.1 Centrale inkoop 7
2.3.2 Decentrale inkoop 7
2.3.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden inkoop 8
2.3.4 Aanbesteden 9
2.4 Operationalisering kernbegrippen 10

3. Aanpak onderzoek 11
3.1 Onderzoekopzet 11
3.2 Onderzoekstrategie 12
3.3 Waarnemingsmethoden 12
3.4 Onderzoekseenheden 13
3.5 Analyse techniek 15

4. Resultaten 16
4.1 Documentanalyse 16
4.2 Interne interviews 18
4.3 Externe interviews 23

5. Conclusie 28
5.1 Beantwoording hoofdvraag 1 28
5.2 Beantwoording hoofdvraag 2 29

5.3 Betrouwbaarheid en validiteit 30
5.3.1 Betrouwbaarheid 30
5.3.2 Validiteit 30

6. Advies 32
6.1 Adviesdoel en adviesvraag 32
6.2 Alternatieven 32
6.3 Evaluatie alternatieven 33
6.4 Advies 34
6.4.1 Plan-Do-Check-Act 37
6.4.2 Financiële consequenties 40
6.5 Conclusie 41

Nawoord 42
Bibliografie 44
Bijlagen 46
Bijlage I Achtergrond informatie 47
Bijlage II Zoektermen 49
Bijlage III AAOCC 50
Bijlage IV Boomdiagram 55
Bijlage V Aspecten in veldonderzoek 59
Bijlage VI Interview guide 61
Bijlage VII Stappenplan uitwerken interviews 69
Bijlage VIII Codebomen 70
Bijlage IX Documentanalyse 74
Bijlage X Toelichting criteria 84
Bijlage XI Beoordeling alternatieven 85
Bijlage XII Communicatieplan 87
Bijlage XIII Planning PDCA-cyclus 88

Lijst met figuren en tabellen

Hoofdstuk 2
Figuur 2.1: Categorisering faciliteiten Regterschot
Figuur 2.2: Fasen van het inkoopproces

Tabel 2.1: Kenmerken van de drie facilitaire organisaties
Tabel 2.2: Voor- en nadelen centraal inkopen
Tabel 2.3: Voor- en nadelen decentraal inkopen
Tabel 2.4: Drempelbedragen

Hoofdstuk 3:
Tabel 3.1: Onderzoeksopzet hoofdvraag 1
Tabel 3.2: Onderzoeksopzet hoofdvraag 2
Tabel 3.3: Onderzoekseenheden documentanalyse
Tabel 3.4: Onderzoekseenheden intern
Tabel 3.5: Onderzoekseenheden extern

Hoofdstuk 4
Figuur 4.1: Bepalingen inkoopprocedure

Tabel 4.1: Drempelbedragen
Tabel 4.2: Schema wensen interne klanten

Hoofdstuk 6
Figuur 6.1: Proces eerste vraag servicedesk

Tabel 6.1: Criteria en wegingsfactoren
Tabel 6.2: Scores van de alternatieven
Tabel 6.3: Functies tijdens de inkoopfase bij passer-methode
Tabel 6.4: Functies tijdens de inkoopfase bij kazernebudget
Tabel 6.5: Indirecte personeelskosten ‘plan’ fase
Tabel 6.6: Implementatieplan
Tabel 6.7: Indirecte personeelskosten ‘do’ fase
Tabel 6.8: Indirecte personeelskosten ‘check’ fase
Tabel 6.9: Indirecte personeelskosten ‘act’ fase
Tabel 6.10: Totale kosten PDCA-cyclus

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrondinformatie van de opdrachtgever en de aanleiding voor het vraagstuk weergegeven. De aanleiding is vertaald naar het managementprobleem om vervolgens een adviesdoel met een bijbehorende adviesvraag weer te geven. Het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen worden hierna beschreven. Als laatste wordt de leeswijzer toegelicht.

1.1 Achtergrondinformatie

Brandweer Twente is een organisatie die 24 uur per dag, 7 dagen per week en 365 dagen per jaar klaar staat om de Twentse burgers te helpen bij calamiteiten. Brandweer Twente bestrijdt jaarlijks ongeveer 5.000 kleine incidenten. Hierbij gaat het om het blussen van branden, het bestrijden van ongevallen met gevaarlijke stoffen en het bevrijden van verkeersslachtoffers. Daarnaast verleent Brandweer Twente ook hulp bij uitval van stroomvoorzieningen, waterongevallen en bij noodweer (Brandweer Twente, 2016). Brandweer Twente is sinds 1 januari 2013 geregionaliseerd en hierdoor is de facilitaire organisatie ontstaan, team Service & Beheer. Voorheen werd de Brandweer op gemeentelijke schaal georganiseerd. Brandweer Twente is onderdeel van Veiligheidsregio Twente (in vervolg: VRT). In bijlage I wordt extra informatie weergegeven over de missie, visie, doelstellingen, strategie en de organisatieopbouw van Brandweer Twente en de VRT.

Bij Brandweer Twente zijn circa 700 vrijwillige brandweerleden en 300 beroepsmedewerkers werkzaam vanuit 29 verschillende kazernes. Elke brandweerkazerne, met uitzondering van de hoofdpost in Enschede, heeft een kazernecoördinator die de brandweerleden vertegenwoordigd (Brandweer Twente, 2016).

Team Service en Beheer regelt verschillende diensten, zoals: logistiek, mobiliteit, ruimtes, uitrustingen, werkplekken en overige diensten. Zij hebben verschillende interne klanten, die hieronder genoemd worden:

- Beroepsmatige medewerkers 24 uur
- Beroepsmatige medewerkers overig inclusief dagdienst personeel
- Vrijwilligers
- Management

Dit onderzoek richt zich op beroepsmatige medewerkers en vrijwilligers die in het vervolg interne klanten genoemd worden.

1.2 Aanleiding en relevantie

Brandweer Twente is in 2013 geregionaliseerd. Door de grotere schaal waarop Brandweer Twente op dat moment georganiseerd werd, kwam zij in aanraking met grotere inkoopvolumes. Dit was de reden dat Brandweer Twente eerder te maken kreeg met drempelbedragen voor aanbestedingsprocedures voor zowel meervoudig onderhandse, nationale en Europese aanbestedingen. Facilitaire diensten werden hierdoor veelal centraal aanbesteed.

Vanuit Brandweer Twente wordt de lokale betrokkenheid toegejuicht. Met name ter betrekking van de inbedding in de maatschappij als zowel de beschikbaarheidsstelling van vrijwilligers zijn hiervan de grondslag. Het motto van Brandweer Twente luidt hierbij: “Twents geld in Twente uitgeven”. Brandweer Twente is op dit moment op zoek naar een manier die recht doet aan de betrokkenheid en de wens van de (met name) vrijwilligers om de lokale markt (decentraal) meer te bereiken. Daarbij is het van belang dat er rechtmatig gewerkt blijft en keuzes altijd onderbouwd moeten worden.

1.3 Management probleem

Brandweer Twente kreeg door de regionalisatie te maken met grotere inkoopvolumes waardoor zij verplicht zijn om te voldoen aan de wettelijke regelgeving op het gebied van inkoop (het (Europees)

aanbesteden). Echter, de interne klanten geven aan dat ze graag vrijheid terug willen krijgen door wat meer decentraal te kunnen regelen. Hierbij geeft de organisatie aan dat zij opzoek is naar een manier om aan de wens van de interne klant te voldoen. Hierbij staat de regelgeving in sommige gevallen haaks op de wensen van de interne klanten, omdat de inkoopvolumes zodanig hoog zijn dat diensten nauwelijks decentraal weggezet kunnen worden. Brandweer Twente is op zoek naar een middenweg tussen faciliteiten die centraal geregeld 'moeten' worden en faciliteiten die decentraal geregeld 'kunnen' worden om de wensen van interne klanten tegemoet te komen. Het probleem dat hier speelt is duidelijk: de interne klanten hebben bepaalde wensen op het gebied van het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten, die niet altijd overeen komen met de wet- en regelgeving. Door dit onderzoek wordt er in kaart gebracht wat de exacte wensen van de interne klanten zijn en op welke manier Brandweer Twente deze wensen tegemoet kan komen.

Het adviesgedeelte zal dieper ingaan op de manier waarop de facilitaire organisatie van Brandweer Twente nog beter kan aansluiten bij de wensen van haar interne klanten. Dit advies zal in samenhang geschreven worden met de wet- en regelgeving, de wensen van kazernecoördinatoren, een ploegchef en andere Veiligheidsregio's. In het adviesrapport komen verschillende opties aanbod over de manier waarop de balans tussen centraal en decentraal gerealiseerd kan worden.

1.4 Adviesdoelen en adviesvraag

Om een gedegen advies te kunnen formuleren is een adviesdoel opgesteld. Het adviesdoel is een bijdrage leveren aan het vinden van balans tussen centralisatie en decentralisatie. Dit wordt gedaan door een adviesrapport op te leveren waarin de facilitaire organisatie van Brandweer Twente beter aansluit bij de wensen van haar interne klanten. Hieruit vloeit de volgende adviesvraag voort:

'*Op welke manier kan de facilitaire organisatie van Brandweer Twente een balans vinden tussen centraal inkopen en decentraal inkopen om zo nog beter aan te sluiten bij de wensen van haar interne klanten?*'

1.5 Onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen

Om de genoemde adviesvraag te kunnen beantwoorden worden onderzoeksdoelen opgesteld. Deze onderzoeksdoelen geven aan welke informatie het onderzoek gaat opleveren. Op logische wijze volgen hieruit twee onderzoeksvragen, oftewel hoofdvragen. De onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen luiden als volgt:

- Het doel van het onderzoek is een bijdrage leveren aan een adviesrapport voor de facilitaire organisatie van Brandweer Twente door inzichtelijk te maken wat de wensen van de interne klanten zijn met betrekking op het centraliseren en decentraliseren van de facilitaire diensten in de kazernes. Hieruit vloeit de volgende onderzoeksvraag voort: Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot het centraal en decentraal inkopen van de facilitaire diensten van Brandweer Twente?

- Het tweede doel van het onderzoek is een bijdrage leveren aan een adviesrapport voor de facilitaire organisatie van Brandweer Twente door inzichtelijk te maken hoe facilitaire organisaties van andere vergelijkbare Veiligheidsregio's omgaan met het centraliseren en decentraliseren van hun facilitaire diensten in kazernes. Hieruit vloeit de volgende onderzoeksvraag voort: Hoe gaan facilitaire organisaties van andere vergelijkbare brandweerregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?

Hoofd- en deelvragen

Hoofdvraag 1: Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot het centraal en decentraal inkopen van de facilitaire diensten van Brandweer Twente?

1.1 Wat zijn de uitgangspunten van het inkoopbeleid van Brandweer Twente?
1.2 Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot de wijze waarop faciliteiten worden ingekocht voor hun kazerne?

Hoofdvraag 2: Hoe gaan facilitaire organisaties van vergelijkbare Veiligheidsregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?

1.6 Benodigde informatie

Om dit rapport te voorzien van een advies was allereerst informatie nodig over het inkoopbeleid met de daaraan verbonden wet- en regelgeving waar Brandweer Twente aan voldoen moet. Daarnaast was het van belang om te weten wat de wensen van de beroepsmatige brandweerlieden en vrijwillige brandweerlieden waren, omdat beide interne klanten te maken hebben met de probleemstelling. Welke faciliteiten zouden zij anders geregeld zien en welke faciliteiten zijn op dit moment naar wens geregeld? Nadat deze gegevens verzameld zijn is dit geanalyseerd, zijn de resultaten en de conclusie weergegeven. Vervolgens zijn hier passende aanbevelingen voor aangedragen.

1.7 Leeswijzer

Na de inleiding in het eerste hoofdstuk waarin de aanleiding, de adviesvraag, de onderzoeksdoelen en de onderzoeksvragen zijn geformuleerd, wordt in hoofdstuk twee het theoretisch kader weergegeven. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de aanpak van het onderzoek toegelicht. In het daarop volgende hoofdstuk worden de resultaten toegelicht en in het vierde hoofdstuk wordt de conclusie weergegeven. Tevens wordt in dit hoofdstuk de validiteit en betrouwbaarheid besproken. In het laatste hoofdstuk wordt de adviesvraag beantwoord. Hierbij worden drie verschillende alternatieven gegeven, waarbij de PDCA-cyclus wordt gehanteerd. Daarnaast is rekening gehouden met de financiële consequenties. Uiteindelijk wordt het rapport afgesloten met het nawoord. Hierin wordt een reflectie gegeven op mijn eigen handelen en wat voor waarde het thesis rapport heeft voor de branche.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven.

2.1 Kernbegrippen

De kernbegrippen die uit de adviesvraag, hoofdvragen en deelvragen naar voren komen worden hieronder genoemd:

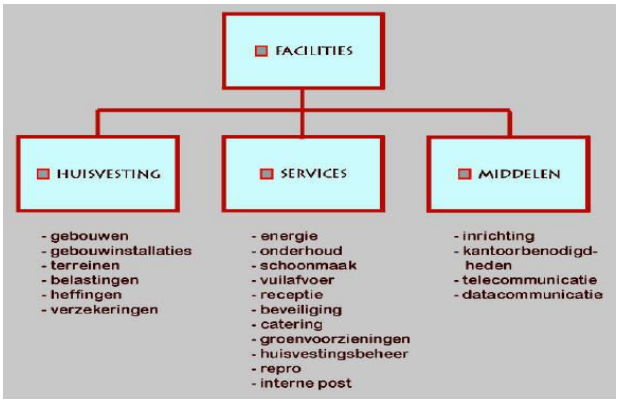
- Facilitaire organisatie
- Inkoop
    - Centrale- en decentrale inkoop
    - TVB's, DMU
    - Aanbesteden

De kernbegrippen facilitaire organisatie en inkoop zijn de belangrijkste kernbegrippen in het onderzoek en zijn gekoppeld aan de managementvraag. In het theoretisch kader worden onder het kernbegrip inkoop nog weer subbegrippen geplaatst zoals: centrale- en decentrale inkoop, TVB's, DMU, en aanbesteden. Deze extra informatie is nodig om een gedegen rapport te schrijven.

Om de kernbegrippen te kunnen definiëren zijn verschillende zoekmachines gebruikt. De zoekmachines die gebruikt zijn: Google Scholar, Google, Saxion Bibliotheek en HBO Kennisbank. De zoektermen die hierbij gebruikt zijn worden in bijlage II weergegeven. Vervolgens is de kwaliteit van de bronnen gecheckt aan de hand van de AAOCC-criteria. De AAOCC staat voor: authority, accuracy, objectivity en currency (Kapoun, 1998). De belangrijkste kernbegrippen zijn volgens de AAOCC-criteria uitgewerkt en worden in bijlage III weergegeven.

2.2 Facilitaire organisatie

Facilities worden door Regterschot onderscheiden in drie verschillende categorieën die nodig zijn voor het bedrijfsproces. Regterschot (1988) definieert Facility Management als: *"het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de service en de middelen, die moeten bijdragen aan een doeltreffende, doelmatige, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving".* De huisvesting, de service en middelen zijn de drie categorieën waar de facilitaire organisatie mee te maken heeft. In figuur 2.1 wordt het model van Regterschot weergegeven en beschreven welke facilitaire onderwerpen verdeeld onder huisvesting, services en middelen.



Figuur 2.1: Categorisering faciliteiten Regterschot (Regterschot, 1988)

Franklin Becker (1990) werkte in het boek 'The total workplace' een theorie uit waarin hij drie facilitaire organisaties van elkaar onderscheidt: de loose-fit, tight-fit en elastic-fit. In tabel 2.1 worden de kenmeren van de facilitaire organisaties weergegeven. Becker toont door middel van dit boek aan dat hij een aanhanger is van de contingentietheorie. Deze theorie staat voor de volgende uitgangspunten (Galbraith, 1973):

- "There is no one best way to organise"; "zo kan het, maar het kan ook anders".
- "Any way of organizing is not equally effective"; "niet elke manier van organiseren is even goed".
- "The best way to organize depends on the nature of the environment to wich the organization relates": "de beste manier van organiseren hangt af van de aard van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt".

Tabel 2.1: Kenmerken van de drie facilitaire organisaties (Becker, 1990)

Loose-fit	Tight-fit	Elastic-fit
Ad hoc	Centrale standaarden	Centrale richtlijnen
Minimale informatie	Maximale informatie	Selectieve informatie
Minimale controle	Maximale controle	Selectieve controle
Service	Kosten	Cost & service
Reactief	Reactief	Proactief
Tactisch	Tactisch	Strategisch
Ongeplande diversiteit	Geplande uniformiteit	Geplande diversiteit
Onderhandelbare beslissingen	Voorgeschreven beslissingen	Consensus beslissingen

De loose-fit-organisatie
Het kenmerk van een loose-fit-organisatie is dat deze niet centraal wordt aangestuurd. Beslissingen worden veelal genomen op ad-hoc basis en zonder de volledige informatie. Medewerkers bepalen zelf hun werkopstelling en er is geen centraal ontwikkeld beleid. Een loose-fit facilitaire organisatie past uitstekend bij organisaties die zich bevinden in een periode van extreme groei en organisaties die zich in een ontwikkelingsfase bevinden waarin alles op alles gezet wordt om te kunnen voldoen aan de vraag van de markt. De loose-fit organisatie is ook passend bij een grote organisatie die opereert in een stabiele omgeving. Organisaties waar elke dag hetzelfde is (Maas & Pleunis, 2006).

De tight-fit-organisatie
Het kenmerken van een tight-fit organisatie is dat deze vaak in een turbulente omgeving opereert. Het voortdurend oplossen van incidenten en de aanwezigheid van ontevreden klanten past bij een tight-fit-organisatie. Deze organisatie is in het leven geroepen om enorme kosten te kunnen beheersen. Dit leidt al snel tot centrale regels en procedures (Maas & Pleunis, 2006).

De elastic-fit-organisatie
De elastic-fit-organisatie is een samenvoeging van de loose-fit-organisatie en tight-fit-organisatie. De elastic-fit-organisatie zorgt ervoor dat kosten beheerst worden en de gebruikers over aanzienlijke vrijheidsgraden beschikken. De gebruikers krijgen de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen en keuzes te maken. Er ontstaat een beperkte beheersing en de gebruikers accepteren de wens om decentraal beslissingen te nemen. De vrijheid is echter niet onbeperkt, de lijnen en kaders in het speelveld zijn al bepaald (Maas & Pleunis, 2006).

De definitie van Regterschot (1988) geeft aan hoe de facilitaire organisatie ingedeeld is en uit wat voor aspecten een facilitaire organisatie bestaat. De theorie van Becker (1990) geeft weer hoe facilitaire organisaties van elkaar onderscheiden worden door de manier waarop deze worden aangestuurd. Deze literatuur vult elkaar aan, doordat Becker ingaat op hoe de faciliteiten die genoemd worden door Regterschot georganiseerd kunnen worden. In deze thesis wordt de definitie van Regterschot en de theorie van Becker gebruikt.

2.3 Inkoop

In de literatuur worden verschillende begrippen over inkoop weergegeven. Inkoop is een breed begrip waardoor er in dit theoretisch kader andere onderwerpen die onder inkoop vallen worden toegelicht.

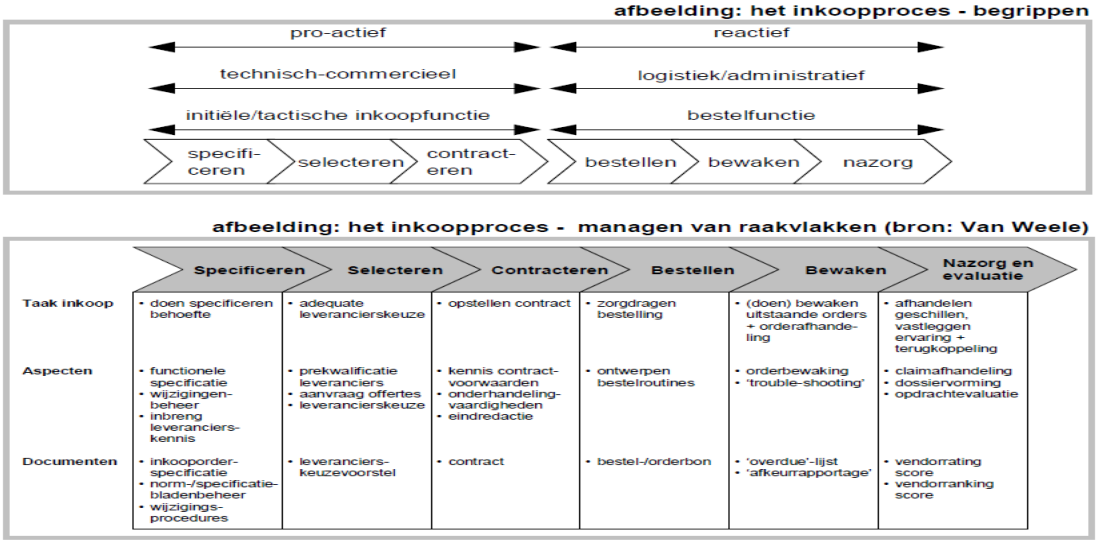
Streefkerk en Ploos Van Amstel (2009, p. 14) definiëren het begrip inkoop als volgt: "*Inkoop is alles waar een externe factuur tegenover staat.*" Deze definitie gaat over de volle breedte van inkoop en er

wordt onderscheid gemaakt op basis van de afzender van de factuur. De definitie van inkoop blijft breed, waardoor niet duidelijk is wat er verstaan wordt onder inkoop en wat inkoop precies inhoudt. Echter, het is duidelijk dat wanneer ingekocht wordt hier een externe factuur tegenover staat.

Op de website van NEVI (2011), hét startpunt voor inkoopprofessionals, wordt inkoop gedefinieerd als: *"Inkoop zorgt voor tijdige levering van diensten en goederen om de voortgang van het bedrijfsproces zeker te stellen, inkopers zorgen voor het 'rationaliseren' van het inkoopproces door een complete functionele specificatie, analyses van markt en leveranciers en een gedegen besluitvormingsproces."* Deze definitie geeft aan dat inkoop ervoor zorgt dat het bedrijfsproces continu blijft lopen en dat het inkopen van diensten verschillende taken vergt.

Gelderman en Albronda (2013, p. 22) definiëren de functie inkoop als volgt: "*Ervoor zorgen dat de juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie".* Daarnaast wordt een algemene omschrijving van de inkoopfunctie gegeven. Deze luidt als volgt: "*Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten van externe bronnen te betrekken"* (Gelderman & Albronda, 2013).

In het boek 'Professioneel inkopen' van Gelderman en Albronda (2013, p. 33) worden de fasen van het inkoopproces beschreven. Het inkoopproces begint met specificeren, in deze fase worden de eisen en de wensen voor het product of dienst bepaald. Vervolgens worden er leveranciers geselecteerd die een offerte mogen uitbrengen in de fase 'contracteren'. Vervolgens wordt het contract met de winnende partij afgesloten en het product of de dienst wordt besteld. Hierna worden de bestellingen bewaakt en gaat de organisatie de nazorg fase in. Hieronder wordt het inkoopproces van Weele (2005) weergegeven.



Figuur: 2.2 Fasen van het inkoopproces (Weele, 2005)

Uit bovenstaande definities blijkt dat het begrip verschillend gedefinieerd wordt. Inkoop wordt uitgelegd als alles waar een factuur tegenover staat. Een breed begrip waarbij inkoop niet aan een specifieke functie gekoppeld is. In andere definities wordt weergegeven dat inkoop ervoor zorgt dat producten en diensten op de juiste tijdstippen aanwezig zijn in de organisatie en worden hierbij fasen uit inkoopprocessen beschreven.

Er wordt gekozen om de definitie van Gelderman en Albronda (2013, p. 22) te hanteren in dit onderzoek. Deze luidt als volgt: "*Ervoor zorgen dat de juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie".* Deze definitie past bij het onderzoek omdat deze beschrijving past bij de verwachtingen van de interne klanten. Zij verwachten dat de producten en diensten de juiste kwaliteit hebben, op de juiste tijd, op de juiste plaats, tegen de juiste hoeveelheden, tegen de juiste prijs aanwezig zijn in de

organisatie. Daarnaast is deze definitie specifieker waardoor deze beter bruikbaar is voor het onderzoek.

2.3.1 Centrale inkoop

Centralisatie houdt in dat beslissingen op een bepaalde plek genomen worden. Hierbij wordt ook bepaald op welke plek de macht in de organisatie ligt. Bij centralisatie worden veel en belangrijke beslissingen vaak hoog in de organisatie genomen (Marcus & Van Dam, 2012, p. 415).

Marcus en Van Dam (2012, p. 415) definiëren centralisatie als volgt: '*Er is sprake van centralisatie als beslissingsbevoegdheden zijn geconcentreerd op één plaats, meestal de top. In deze situatie worden veel en vooral belangrijke beslissingen hoog in de organisatie genomen'.*

Gelderman en Albronda (2013, p. 59) geven in het boek 'professioneel inkopen' aan dat wanneer men met een centrale inkooporganisatie werkt, er optimaal gebruik gemaakt wordt van schaalvoordelen die het bundelen van inkoopmacht mogelijk maken. Echter is een centrale inkooporganisatie niet altijd wenselijk en/of mogelijk in de organisatie. Interne medewerkers accepteren niet dat ze weinig invloed hebben op het inkoopproces. Hieronder worden de voor- en nadelen van centraal inkopen genoemd door PIANOo (2017) en Maas en Pleunis (2006).

Tabel 2.2: Voor- en nadelen centraal inkopen

Voordelen	Nadelen
Inkoopvolumes kunnen gebundeld worden	Gebrek aan draagvlak binnen de organisatie voor afgesloten contracten
Er is specifieke inkoopkennis	Verlies van motivatie
Gelijkheid	Afstand tussen aanvragen en inkoper
Er is een duidelijk aanspreekpunt	Beperking talentenontwikkeling
	Vertraging
	Beperkte mogelijkheden voor specifieke omstandigheden

In de bovenstaande definities komt naar voren dat beslissingen die centraal genomen worden vaak op één plaats en door een bepaalde groep genomen worden. Marcus en Van Dam (2012, p. 415) definiëren dat beslissingen veelal hoog in de organisatie genomen worden, in de definitie van de Arbeidsrechter (2016) en Gelderman en Albronda (2013, p. 59) komt dit niet naar voren. Centralisatie kan voordelig zijn omdat meer eenheid ontstaat en de hiërarchie duidelijk gemaakt wordt. Daarnaast geven Gelderman en Albronda (2013, p. 59) aan dat centrale inkoop niet altijd even wenselijk en mogelijk is.

De alles omvattende definitie van centrale inkoop die in dit onderzoek gehanteerd wordt luidt als volgt: *Bij centrale inkoop ligt de beslissingsbevoegdheid voornamelijk bij een bepaalde hogere groep die op een bepaalde plek gevestigd zit om zo optimaal gebruik te maken van schaalvoordelen die het bundelen van inkoopmacht mogelijk maken.* Er is voor deze definitie gekozen omdat Brandweer Twente wettelijk gezien te maken heeft met drempelwaarden, waardoor er aanbesteedt moet worden. Hierdoor wordt er automatisch door een bepaalde groep ingekocht.

2.3.2 Decentrale inkoop

Bij decentralisatie worden beslissingen veelal genomen op verschillende plaatsen in de organisatie. Hierbij is er veel sprake van delegatie en worden belangrijke beslissingen ook uitgevoerd op een lager niveau in de organisatie (Marcus & Van Dam, 2012, p. 415).

In het boek 'Organisatie en Management' definiëren Marcus en Van Dam (2012, p. 415) decentralisatie als volgt: "*Bij decentralisatie zijn de beslissingsbevoegdheden verdeeld over meer plaatsen, ook lager in de organisatie. In deze situatie worden belangrijke beslissingen ook lager in de organisatie genomen".* Deze definitie geeft weer dat beslissingen door bepaalde groepen in de organisaties gemaakt worden.

De Arbeidsrechter (2016) geeft de volgende definitie van decentralisatie: "*Is de beslissingsbevoegdheid verspreid over meerdere personen en groepen, dan wordt er gesproken over decentralisatie".* Deze definitie geeft aan dat bevoegdheid om in te kopen bij meerdere personen en groepen ligt.

Gelderman en Albronda (2013, p. 59) geven aan dat de verantwoordelijkheid in een decentrale inkooporganisatie integraal bij het lijnmanagement ligt. Als winstverantwoordelijke manager wil men graag verantwoordelijkheid over de inkoop onder zich houden. Hieronder worden de voor- en nadelen van decentraal inkopen genoemd door PIANOo (2017) en Maas en Pleunis (2006).

Tabel 2.3: Voor- en nadelen decentraal inkopen

Voordelen	Nadelen
Draagvlak binnen de afdeling omdat ze zelf verantwoordelijk zijn voor inkoop en bestellingen	Minder ruimte voor strategische inkoop doelstellingen in de organisatie
Inspelen op specifieke omstandigheden	Risico op dubbel werk
Motivatie kan vergroot worden	Inkoopkennis is versnipperd over veel afdelingen
Ontwikkeling van medewerkers	Inkoop minder snel op agenda van de directie
Plaatselijk inkopen	

In de bovenstaande definities komt naar voren dat de beslissingsbevoegdheid verspreid is over verschillende personen en plaatsen. In de definitie van Marcus en Van Dam (2012, p. 415) en Gelderman en Albronda (2013, p. 59) wordt gesproken over dat beslissingen op een lager niveau of bij het lijnmanagement genomen worden in de definitie van de Arbeidsrechter (2016) komt dit niet naar voren. Decentralisatie zorgt volgens deze auteur voor snelle efficiënte dienstverlening, waarbij de medewerker zorgt voor de klant, de medewerker gemotiveerd wordt en kennis en vaardigheden zich kunnen ontwikkelen.

De alles omvattende definitie van decentralisatie die in dit onderzoek gehanteerd wordt luidt als volgt: *Bij decentralisatie ligt de beslissingsbevoegdheid lager in de organisatie en verdeeld over meer personen en meer plaatsen in de organisatie.* Er is gekozen voor deze definitie omdat het weergeeft waarde beslissingsbevoegdheid ligt en wie er verantwoordelijk is voor de genomen beslissingen.

2.3.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden inkoop

Door het verdelen van taken over personen en afdelingen ontstaan er functies in organisaties. Een functie bestaat uit taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) (Marcus & Van Dam, 2012, p. 414). Een TVB houdt in dat er helderheid ontstaat over wie taken uitvoert, bevoegd is en verantwoordelijk is. Een medewerker die verantwoordelijkheid op zich neemt, zorgt ervoor dat een taak op de juiste manier wordt uitgevoerd (Ahaus, 2005). Bevoegdheid is dat een medewerker recht heeft om bepaalde taken uit te voeren. Een voorbeeld hiervan is dat een manager bevoegdheid delegeert aan zijn medewerkers, maar wel verantwoordelijk blijft voor de taken die zij uitvoeren (Ahaus, 2005).

In het boek van Verandermanagement van Kleijn en Rorink (2010, p. 60) wordt er aangegeven dat een strakke afbakening van TVB ervoor zorgt dat er weinig ruimte voor democratie, inspraak en invloed is. Hierbij kan geconcludeerd worden dat een minder strakke afbakening ervoor zorgt dat er meer ruimte

is voor inspraak en invloed van medewerkers ook op het gebied van inkoop. Iets waar interne klanten van Brandweer Twente naar opzoek zijn.

Om aankoopprocessen zo goed mogelijk te leiden wordt er in organisatie veelal gebruik gemaakt van een decision making unit (in vervolg: DMU). Deze DMU is voorzien van bepaalde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een DMU is een groep mensen die onderdeel uitmaken van de besluitvorming rondom bepaalde aankopen (b2b marketeers, 2016). Er is onderscheid gemaakt in de onderstaande rollen die binnen een DMU gelden (Gelderman & Albronda, 2013):

- Gebruiker: de personen die later met het product zullen werken of gebruik van maken;
- Beïnvloeders: de personen die doormiddel van advies uitkomsten van het inkoopproces kunnen beïnvloeden;
- Inkopers: de personen die formeel de bevoegdheid om te onderhandelen met een leverancier;
- Beslissers: de personen die bepalen met welke leverancier een contract afgesloten wordt;
- Gatekeepers: de personen die de informatiestroom over de leveranciers beheersen.

2.3.4 Aanbesteden

Gelderman en Albronda (2013) formuleren aanbesteding als volgt: het vragen van een bindende prijsopgave voor de uitvoering van een project of de levering van een product. De aanbesteder vraagt offertes voor het uitvoeren van een opdracht, op basis van de specificaties zoals opgesteld door de opdrachtgever. Er worden twee hoofdvarianten van aanbestedingen van elkaar onderscheiden:

1. Openbare aanbesteding
2. Onderhandse aanbesteding

Openbare aanbesteding

Bij een openbare aanbesteding worden producten of aanbieders via een openbare bekendmaking uitgenodigd om zich in te schrijven. Iedereen mag een offerte uitbrengen, waardoor het concurrentie-element optimaal uitgespeeld wordt. Hierbij wordt de meest voordelige prijsaanbieding verworven. Echter, is het bij deze manier van werken lastig onderscheid te maken tussen de pre kwalificatie van leveranciers en het evalueren van de door hen uitgebrachte offertes. Vele overheidsinstellingen kiezen daarom voor een openbare aanbesteding met voorafgaande selecties. Dit betekent dat iedereen zich mag aanmelden naar aanleiding van de bekendmaking, maar niet iedereen mag een offerte uitbrengen. Van oudsher besteden gemeentes hun opdrachten uit aan plaatselijke ondernemers om de lokale werkgelegenheid te stimuleren, echter is dit in strijd met de Europese aanbestedingsregels. Er zijn diverse richtlijnen opgesteld die aangeven welke procedures overheidsinstellingen moeten aanhouden bij aanbestedingen. Een centraal uitgangspunt is dat wanneer een opdracht openbaar geplaatst wordt, iedereen hier aan mag deelnemen, ongeacht de nationaliteit. Vanaf bepaalde drempelbedragen moeten opdrachten altijd openbaar aanbesteed worden, dit kan een nationale of Europese aanbesteding zijn (Gelderman & Albronda, 2013). Tegenwoordig worden eerder Europese aanbestedingen gedaan dan nationale aanbestedingen.

Europese aanbesteding

De Europese commissie heeft een pakket aan regels en richtlijnen waar alle landen in de Europese Unie aan moeten voldoen. Deze regels moeten opgevolgd worden bij ‘werken, leveringen en diensten’ die boven bepaalde drempelbedragen uitkomen. Deze regels zijn in werking gesteld om het vrije verkeer van goederen tussen verschillende lidstaten te stimuleren. In het verleden werden werken, leveringen en diensten veelal lokaal geregeld om zo de werkgelegenheid en economische bedrijvigheid te stimuleren. Maar dit is juist in strijd met de gemeenschappelijke markt. Europese overheden moeten voor alle opdrachten die betrekking hebben op ‘werken, leveringen van producten en uitvoeren van diensten’ en ‘aanbestedingen voor nutssectoren’ binnen de Europese gemeenschap, de wettelijke

regelgeving met betrekking tot het de overheidsaanbestedingen in acht nemen (Gelderman & Albronda, 2013, p. 368).

De Europese Commissie heeft bepaalde drempelbedragen opgesteld. Deze drempelwaarden worden tweejaarlijks opnieuw vastgesteld en worden vervolgens omgerekend in de valuta van de Europese gemeenschap. Hieronder worden de drempelwaarden vastgesteld voor de periode van 01-01-2016 tot en met 31-12-2017 weergegeven (Peek, 2016):

Tabel 2.4: Drempelbedragen (Peek, 2016)

	Decentrale overheden	Centrale overheden
Leveringen/diensten	€209.000,-	€135.000, -
Werken	€5.225.000, -	€5.225.000, -

Onderhandse aanbesteding
Bij een onderhandse aanbesteding worden opdrachten niet openbaar bekend gemaakt. Kandidaten worden benaderd door de opdrachtgever. In sommige gevallen organiseren bedrijven een presentatie en selecteert de opdrachtgever vervolgens een aantal kandidaten die een offerte mogen uitbrengen. In het bedrijfsleven wordt veelal gebruik gemaakt van selectie voorafgaand. Dit wordt de onderhandse aanbesteding, al dan niet met voorafgaande selectie genoemd. De reden hiervoor is dat opdrachtgevers weten welke leveranciers gemotiveerd zijn en de kennis in huis hebben waar de opdrachtgever naar opzoek is (Gelderman & Albronda, 2013). In onderhandse aanbesteding wordt er onderscheid gemaakt tussen enkelvoudige onderhandse aanbestedingen en meervoudige onderhandse aanbestedingen. Enkelvoudige aanbestedingen mogen 1 op 1 gegund worden en bij meervoudige aanbestedingen worden 3 tot 5 verschillende offertes opgevraagd bij ondernemers.

Passer-methode
Discrimineren bij het doen van aanbestedingen is niet toegestaan, echter is er een methode ontwikkeld waarbij een sterke voorkeur uitgaat naar lokale bedrijven. Deze methode wordt passer-methode genoemd en wordt alleen toegepast bij meervoudig onderhandse aanbestedingen. Deze methode houdt in dat de passerpunt op de locatie gezet wordt en vanuit hier wordt een cirkel getrokken. Hierbij kan gekozen worden tussen verschillende stralen, bijvoorbeeld 10, 15, of 20 km. Vervolgens worden vanuit deze cirkel 3 tot 5 partijen uitgenodigd om een offerte uit te schrijven. Deze passer-methode zorgt ervoor dat lokale en regionale economie gestimuleerd wordt.
De beginselen van gelijke behandeling en transparantie zorgen ervoor dat een aanbesteder zijn selectie moet baseren op objectieve criteria. Van der Linden (2016) concludeert dat: “aangezien een afstandscriterium zeer objectief is zou je kunnen concluderen dat de Hoge Raad hiermee zijn zegen geeft aan de passer-methode”.

2.4 Operationalisering kernbegrippen
In deze thesis zijn de begrippen facilitaire organisatie en inkoop apart van elkaar geoperationaliseerd in het boomdiagram. De reden hiervoor is dat de definitie van Regterschot als basis dient voor het veldonderzoek en het begrip inkoop op basis van literatuur input levert voor het onderzoek. In bijlage IV worden er twee boomdiagrammen van de geoperationaliseerde kernbegrippen weergegeven. Niet alle onderwerpen uit het model van Regterschot relevant voor het team Service & Beheer. In bijlage V wordt weergegeven welke aspecten wel en niet relevant zijn en hierbij is beargumenteerd waarom deze onderwerpen minder relevant zijn.

3. Aanpak onderzoek

De hoofdvragen met deelvragen worden beantwoord aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk bureauonderzoek en veldonderzoek. Na het uitvoeren van het bureauonderzoek en veldonderzoek, zijn de gegevens geanalyseerd en is er een advies geschreven voor Brandweer Twente. Het advies draagt bij aan het realiseren van wensen vanuit verschillende brandweerkorpsen uit regio Twente.

3.1 Onderzoekopzet

Hieronder worden de hoofdvragen en deelvragen in een tabel 3.1 en 3.2 weergegeven. Hierin wordt de strategie genoemd en vervolgens worden de onderzoeksvragen, de waarnemingsmethode, databron en de analysetechniek beschreven.

Tabel 3.1: Onderzoeksopzet hoofdvraag 1

Hoofdvraag 1: Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot het centraal en decentraal inkopen van de facilitaire diensten van Brandweer Twente?				
Strategie: kwalitatief onderzoek, case study				
	Onderzoeksvraag	Waarnemingsmethode	Databron	Analysetechnieken
1.1	Wat zijn de uitgangspunten van het inkoopbeleid van Brandweer Twente?	Documentenanalyse	- Internet - Databestanden	1. Kwalitatieve aspecten bepalen 2. Documenten bestuderen 3. Weergeven van inzichten en relaties 4. Conclusies
1.2	Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot de wijze waarop faciliteiten worden ingekocht voor hun kazerne?	Diepte-interviews	- Kazerne-coördinatoren - ploegchef	1. Interviews uittypen 2. Fragmenten selecteren 3. Fragmenten coderen 4. Verbanden tussen begrippen: axiaal coderen 5. Relaties tussen begrippen beargumenteren: selectief coderen 6. Codeboom en antwoorden op vragen

Tabel 3.2: Onderzoeksopzet hoofdvraag 2

Hoofdvraag 2: Hoe gaan facilitaire organisaties van vergelijkbare brandweerregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?				
Strategie: kwalitatief onderzoek, case study				
	Hoofdvraag	Waarnemingsmethode	Databron	Analysetechnieken
2.	Hoe gaan facilitaire organisaties van vergelijkbare brandweerregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?	Diepte-interviews	- Veiligheidsregio Haaglanden - Noord- en Oost Gelderland	1. Interviews uittypen 2. Fragmenten selecteren 3. Fragmenten coderen 4. Verbanden tussen begrippen: axiaal coderen 5. Relaties tussen begrippen beargumenteren: selectief coderen 6. Codeboom en antwoorden op vragen

3.2 Onderzoekstrategie

Om het onderzoek uit te voeren is er allereerst een afweging gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Bij een kwantitatieve methode wordt gebruik gemaakt van cijfermatige informatie, gegevens in cijfers over objecten, organisaties en personen (Verhoeven, 2010, p. 31). Bij kwantitatief onderzoek wordt gekozen voor een strategie waarmee algemeen geldende uitspraken gedaan kunnen worden over een onderwerp. Daarnaast wordt bij kwantitatief onderzoek gestreefd naar meer breedte dan naar diepte en zal gekozen worden voor survey-onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). Bij kwalitatief onderzoek voert de onderzoeker een onderzoek uit in het 'veld'. Hierbij is interesse in de betekenis die onderzochte personen zelf aan situaties geven (Verhoeven, 2010, p. 32). Een kwalitatief onderzoek is gericht op wat leeft in een organisatie en geeft diepgaande informatie. In dit onderzoek is het van belang om de wensen van de interne klanten met betrekking tot de wijze waarop facilitaire diensten centraal of decentraal worden ingekocht te kunnen weergeven. Om er achter te komen wat de wensen van de interne klanten zijn en wat de reden achter deze wensen zijn, wordt ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te verrichten in de vorm van een case study.

Om kwalitatief onderzoek uit te kunnen voeren wordt vaak gekozen voor een case study (Verhoeven, 2010). Dit staat bekend als een gevalstudie. Bij deze strategie wordt doorgaans via meerdere ingangen en op meer kwalitatieve wijze onderzoek verricht (Verschuren & Doorewaard, 2007). Ter voorbereiding op het veldonderzoek heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden. Door het uitvoeren van de documentenanalyse is er informatie verkregen over het inkoopbeleid van Brandweer Twente. De documentenanalyse heeft voor algemene informatie gezorgd. Door deze documentenanalyse is duidelijk gecreëerd waaraan het advies wettelijk moet voldoen en welke uitgangspunten Brandweer Twente op het gebied van inkoop hanteert.

Gedurende het onderzoek zijn interne respondenten gevraagd naar hun wensen op het gebied van het inkopen van faciliteiten die nodig zijn in hun kazerne. Door het theoretisch kader is afgebakend welke facilitaire onderwerpen aanbod zijn gekomen. Tevens hebben twee externe Veiligheidsregio's deelgenomen aan het onderzoek, waarbij inzichtelijk werd hoe zij hun facilitaire diensten inkopen en georganiseerd hebben.

3.3 Waarnemingsmethoden

Bij het uitvoeren van een case study worden er doorgaans via meerdere ingangen bronnen geraadpleegd. In dit onderzoek is bureauonderzoek en veldonderzoek uitgevoerd, daaraan zijn verschillende waarnemingsmethoden gekoppeld. Het bureauonderzoek is vormgegeven door een documentenanalyse en het veldonderzoek is vormgegeven door open-interviews.

- Documentenanalyse
  Allereerst heeft er bureauonderzoek plaatsgevonden in de vorm van een documentenanalyse. Hierbij werd het inkoopbeleid van de VRT geanalyseerd. Op deze manier zijn de huidige richtlijnen in kaart gebracht. Daarnaast is er gekeken naar de wettelijke regelgeving waaraan Brandweer Twente moet voldoen en naar welke uitgangspunten Brandweer Twente streeft. Deze informatie is nodig om een gedegen advies te kunnen schrijven. Deze informatie heeft betrekking op deelvraag 1.1.

- Open-interview, intern
  Bij dit type interview is er een vaststaande lijst met onderwerpen, topiclijst genaamd. De topiclijst is op basis van het boomdiagram opgesteld, hierin staan facilitaire onderwerpen, die Regterschot heeft gedefinieerd, onderverdeeld in huisvesting, services en middelen. De topiclijst zorgt ervoor dat de respondent ruimte heeft om eigen informatie in te brengen. Er kan gemakkelijk worden ingespeeld op de situatie (Verhoeven, 2010). Op deze manier worden er achterliggende gedachtes en diepgaande informatie van de respondenten weergegeven. Om

deze reden is gekozen voor een open-interview. Door een gedetailleerde waarneming op verschillende locaties, het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van documenten, wordt een diepgaand beeld gecreëerd waarop bepaalde processen zich in de organisatie afspelen en waarom dit zo gebeurd (Verschuren & Doorewaard, 2007). Uit de interviews met de kazernecoördinatoren/ploegchef is informatie verkregen over hoe facilitaire diensten/producten worden ingekocht, wat zij hiervan vinden en wat hun wensen hierbij zijn. Indien de respondenten aangaven dat ze ontevreden waren of andere wensen hadden, is hierop ingespeeld door te vragen waar die ontevredenheid vandaan kwam en waarom er andere wensen zijn. Door middel van de open-interviews voelen de respondenten zich wellicht gehoord, wat de betrokkenheid bij Brandweer Twente bevordert. Deze informatie heeft betrekking op deelvraag 1.2.

- Open-interview, extern
  Er zijn ook externe open-interviews gehouden. Hierbij is dezelfde topiclijst gebruikt, om zo uniform te werken. Er zijn facilitaire medewerkers van twee verschillende Veiligheidsregio's geïnterviewd. Het doel van deze twee interviews was om informatie te verzamelen over hoe zij de facilitaire diensten voor verschillende kazernes in hun regio organiseren. De twee interviews geven een beschrijving weer over de manier waarop de desbetreffende Veiligheidsregio haar facilitaire diensten inkoopt. Deze informatie heeft betrekking op hoofdvraag 2.

De topiclijst die is gebruikt bij het afnemen van de interviews is op basis van het theoretisch kader gebaseerd. Het model van Regterschot is de basis waaruit het boomdiagram voortgevloeid is. Het boomdiagram is vervolgens de basis geweest voor de topiclijst. Hierbij is wel een afweging gemaakt in faciliteiten waarmee kazernes in aanraking komen, alleen deze faciliteiten zijn meegenomen in de topiclijst, of te wel de interviewguide. Deze is te vinden in bijlage VI.

3.4 Onderzoekseenheden

Hieronder worden de onderzoekseenheden per bureauonderzoek en veldonderzoek weergegeven.

Hoofdvraag 1, deelvraag 1.1

Om inzicht te verkrijgen in hoe het inkoopbeleid van de VRT, is het inkoopbeleid volgens een documentenanalyse bekeken. Hierin is rekening gehouden met de onderwerpen genoemd in tabel 3.3 Op deze manier is inzichtelijk gemaakt wat de uitgangspunten van het inkoopbeleid zijn en welke wet- en regelgeving voor Brandweer Twente van toepassing is.

Tabel 3.3: Onderzoekseenheden documentenanalyse

Documentenanalyse
Wet- en regelgeving waar Brandweer Twente aan moet voldoen
Huidige aanbestede diensten
Organisatie gebonden uitgangspunten
Inkoopprocedure

Veldonderzoek

Na het uitvoeren van het veldonderzoek zijn er uitspraken gedaan over twee onderzoekseenheden. Dit zijn kazernecoördinatoren/ploegchefs (intern) en andere Veiligheidsregio's (extern). Hieronder wordt per hoofdvraag weergegeven wie de onderzoekseenheden zijn, welke functie ze uitoefenen en op welke locatie zij werkzaam zijn.

Hoofdvraag 1, deelvraag 1.2

Om inzicht te krijgen in de wensen van de interne klanten met betrekking tot centraal en decentraal inkopen is de onderstaande groep bevraagd. De populatie bestaat uit 29 personen die kazernes vertegenwoordigen in de functie als kazernecoördinator of als ploegchef. Deze groep kan verdeeld worden in vrijwillige en beroepsmatige medewerkers. Dit is een grote groep en omdat de achterliggende gedachtes van belang zijn, wordt de keuze gemaakt om een bepaalde kazernecoördinatoren en ploegchefs te bevragen. Hierbij is gekozen om respondenten van twee hoofdkazernes, twee middelgrote en drie kleine kazernes te interviewen. Deze keuze is gemaakt om verschillen tussen kazernes te kunnen benoemen. Daarnaast vermoedde de opdrachtgever dat het probleem speelt op deze locaties. De steekproef is hierdoor een selecte doelgerichte steekproef. Bij een selecte steekproef worden respondenten gekozen op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2010). Op één hoofdkazernes is een ploegchef geïnterviewd. Deze respondent is een beroepsmatige medewerker met een ploeg onder zich, waardoor de respondent een functie als ploegchef heeft. Deze functie is te vergelijken met de functie van kazernecoördinator. Bij de andere kazernes zijn kazernecoördinatoren geïnterviewd. Vanuit verschillende kazernes in Twente gekeken is er gekeken naar de probleemstelling. De respondenten worden in tabel 6 nog eens weergegeven.

Tabel 3.4: Onderzoekseenheden intern

Locatie	Functie
Almelo (hoofdpost)	Kazernecoördinator
Enschede (hoofdpost)	Ploegchef
Tubbergen (middelgrote kazerne)	Kazernecoördinator
Diepenheim (kleine kazerne)	Kazernecoördinator
Vriezenveen (kleine kazerne)	Kazernecoördinator
Den Ham (kleine kazerne)	Kazernecoördinator
Rijssen (middelgrote kazerne)	Kazernecoördinator

Hoofdvraag 2

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop andere Veiligheidsregio's omgaan met het centraal en decentraal inkopen van faciliteiten zijn er twee Veiligheidsregio's benaderd voor een interview. Het doel hiervan was om inzichtelijk te maken hoe een tweetal ander veiligheidsregio's omgaan met het centraal en decentraal inkopen van faciliteiten. Hierbij is de generaliseerbaarheid van de resultaten minder belangrijk dan bij hoofdvraag 1. Door twee verschillende Veiligheidsregio's te onderzoeken is er een beeld van geschetst over hoe zij faciliteiten inkopen en wat hun visie daarop is. De criteria voor het kiezen van andere Veiligheidsregio's is dat deze vooruitstrevend zijn, waardoor eventuele informatie-uitwisseling plaats kan vinden. De Veiligheidsregio's die worden betrokken bij het onderzoek zijn: Haaglanden en Noord- en Oost Gelderland. Hierbij worden personen geïnterviewd die de leiding hebben over de facilitaire afdeling. De respondenten wordt in tabel 7 nog eens duidelijk weergegeven.

Tabel 3.5: Onderzoekseenheden extern

Veiligheidsregio	Functie
Noord- en Oost Gelderland	Facilitair coördinator & adviseur huisvesting
Haaglanden	Facilitair coördinator

3.5 Analyse techniek

In dit onderzoek zijn twee verschillende typen onderzoek verricht. Er is een documentanalyse uitgevoerd en daarnaast zijn er interviews afgenomen. Het analyseren van het document inkoopbeleid richt zich op bestaande inzichten op het gebied van inkoop, wet- en regelgeving en uitgangspunten van Brandweer Twente. Voor het schrijven van een passend advies voor Brandweer Twente was deze informatie van belang om op deze manier aan te sluiten bij hun uitgangspunten.

Het afnemen van de open-interviews heeft plaats gevonden op locatie bij de respondent. Hierbij is gebruik gemaakt van een voice recorder. Aan het begin van het interview is vermeld dat er geen namen worden gebruikt in het rapport en dat respondenten anoniem blijven. Echter wordt wel de locatie en de functie van de respondenten genoemd om verschillen in kazernes weer te kunnen geven. Na afloop van de interviews zijn deze volledig uitgetypt in interviewtranscripten.

De interviews zijn volgens bepaalde stappen uitgewerkt. Ten eerst zijn de interviews uitgetypt, wat ook wel het transcript genoemd wordt. Vervolgens zijn de interviews volgens verschillende stappen geanalyseerd. Deze stappen worden in bijlage VII weergegeven. De opnames van de interviews en de gecodeerde transcripten zijn bijgevoegd op een CD. Er is gekozen om de bestanden op deze manier toe te voegen, aangezien de transcripten totaal 130 pagina's bevatten.

Er is een codeboom voor de interne interviews en de externe interviews opgesteld. Deze codebomen zijn te vinden in bijlage VIII. Vervolgens is er over elke axiaal code een samenvatting gemaakt en hierna zijn verschillen tussen de interne locaties benoemd. Van de externe open-interviews zijn ook de axiaal codes samengevat en vergeleken. Vervolgens zijn er verbanden gelegd tussen de verschillende Veiligheidsregio's.

4. Resultaten

De resultaten van het onderzoek worden in dit onderdeel weergegeven. Allereerst worden de belangrijkste aspecten uit de documentenanalyse besproken. Vervolgens worden de uitkomsten van de interne interviews per topic samengevat en uiteindelijk worden de verschillen per kazerne besproken. Als laatste worden de externe interviews per Veiligheidsregio beschreven om vervolgens direct verschillen en verbanden tussen de Veiligheidsregio's weer te geven.

4.1 Documentanalyse

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 1.1: '*Wat zijn de uitgangspunten van het inkoopbeleid van Brandweer Twente?*' is een documentenanalyse uitgevoerd over het inkoopbeleid van VRT. Daarnaast heeft een gesprek plaatsgevonden met een inkoopmedewerker en een financieel medewerker die interne documenten heeft laten zien. Hieronder worden de belangrijkste uitgangspunten van het inkoopbeleid van Brandweer Twente besproken. Voor de gehele documentenanalyse wordt verwezen naar bijlage IX.

Algemene beginselen bij Inkoop Veiligheidsregio Twente

De VRT neemt bij het inkopen naast de (Europese) drempelwaarden en bij het inkopen van overheidsopdrachten met een duidelijk grensoverschrijdend belang verschillende beginselen in het aanbestedingsrecht in acht (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 9):

- Gelijke behandeling: gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirect discriminatie is verboden.
- Non-Discriminatie: discriminatie op de grond van nationaliteit mag niet.
- Transparantie: de procedure dient controleerbaar te zijn. Inschrijvers moeten op de hoogte zijn waar ze aan moeten voldoen.
- Proportionaliteit (evenredigheid): gestelde eisen, voorwaarden en criteria aan de inschrijvers mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot het voorwerp van de opdracht.
- Wederzijdse erkenning: diensten en goederen van ondernemingen vanuit andere lidstaten van de Europese Unie moeten worden toegelaten voor zover de diensten en goederen op gelijkwaardig wijze kunnen voorzien in de legitieme behoefte van de aanbestedende dienst.

Wet en regelgeving

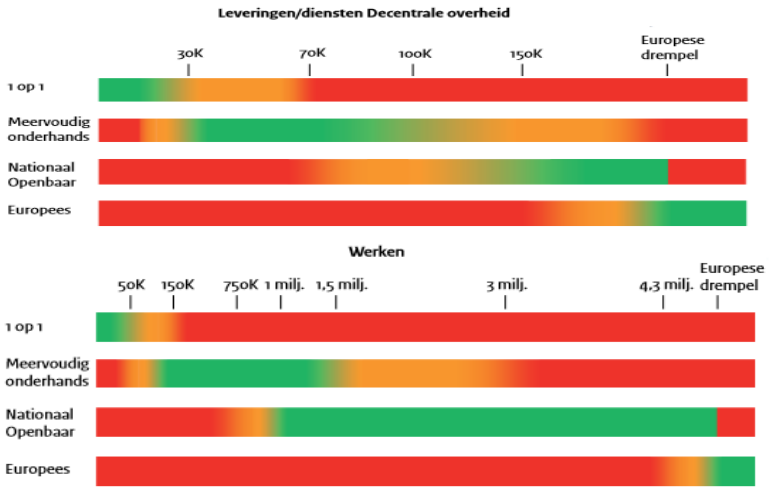
In 2013 is de Aanbestedingswet in werking getreden. De VRT heeft samen met de 14 gemeenten en de Regio Twente het inkoop en aanbestedingsbeleid aangepast aan deze wetgeving. Vervolgens is op 3 december 2013 dit beleid, de inkoopvoorwaarden en de (regionale) klachtenregeling vastgesteld (Veiligheids Regio Twente, 2013). De VRT houdt zich aan verschillende wet- en regelgevingen. Zij heeft te maken met Europese drempelbedragen die in het VRT Inkoop- en aanbestedingsbeleid worden aangegeven. Hieronder worden de Europese drempelbedragen weergegeven.

Tabel 4.1: Drempelbedragen

Leveringen (o.a. voertuigen, kantoormeubilair)	€209.000
Diensten (o.a. schoonmaak, groenvoorziening)	€209.000
Werken (o.a. nieuwbouw)	€5.225.000

Bepalen van de inkoopprocedure

De VRT hanteert bij het bepalen van de inkoopprocedure het principe van de drempelbedragen volgens het onderstaande figuur 4.1 voor leveringen/diensten en werken (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 14).



Figuur 4.1: Bepalen inkoopprocedure

Uitgangspunten:

- Er wordt gekozen voor een procedure die valt in de het groene gebied van het schema.
- Indien men kiest voor een procedure in het oranje gebied in het schema dan zijn hier relevante motieven en onderbouwingen voor. Dit wordt vastgelegd in het aanbestedingsdossier.
- Indien men kiest voor een procedure in het rode gebied, dient daarvoor een met relevante motieven en onderbouwing een besluit genomen worden door het dagelijks bestuur van de VRT.

Inkoop- aanbestedingsbeleid levering / diensten VRT:

< € 25.000.-			Enkelvoudig onderhands, 1 op 1
> € 25.000,-	en	€125.000,-	Meervoudig onderhands, 3 tot 5 offertes
> €125.000,-	en	€209.000,-	Nationaal openbaar
> €209.000,-			Europees

> € 15.000,- Startformulier; onderbouwing gemaakte keuzes en dossier.

Inkoop- aanbestedingsbeleid werken VRT:

< € 50.000.-			Enkelvoudig onderhands, 1 op 1
> € 50.000,-	en	€1.500.000,-	Meervoudig onderhands, 3 tot 5 offertes
> €1.500.000,-	en	€5.225.000,-	Nationaal openbaar
> €5.225.000,-			Europees

Kazernebudget

Tijdens het gesprek met een inkoopmedewerker kwam aan de orde dat elke kazerne een kazernebudget ontvangt. Dit budget is opgebouwd in jaarlijks 2 x €500,- per kazerne. Elke kazerne heeft een pinpas waarmee ze tot €500,- kunnen besteden. Wanneer dit budget op is kan er nogmaals €500,- opgevraagd worden, niet elke kazerne gebruikt 2 x €500,- (Van der Helm, persoonlijke communicatie, mei 2017) Dit budget is gereserveerd voor bedankjes, bloemen en bijkomende kleine faciliteiten.

Andere uitgangspunten

De VRT neemt verschillende uitgangspunten in acht. Dit zijn: integer, duurzaam, innovatie, product-

markt analyse, onafhankelijkheid, regionale economie en MKB en transparantie. Voor verdere toelichting op deze uitgangspunten wordt verwezen naar de documentanalyse in bijlage IIX.

4.2 Interne interviews

Om antwoord te kunnen geven op deelvraag 1.2: '*Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot de wijze waarop faciliteiten worden ingekocht voor hun kazerne?*" zijn er zeven interne interviews uitgevoerd. De resultaten van de interne interviews worden hieronder weergegeven. Ten eerste worden de interne interviews per topic, afkomstig uit het model van Regterschot wat in het theoretisch kader is toegelicht, beschreven en vergeleken. Vervolgens worden per kazerne verbanden gelegd.

Algemeen

De respondenten geven aan dat ze verantwoordelijk zijn voor het vlekkeloos laten verlopen van alle zaken in en rondom de kazerne. De respondent uit Almelo geeft aan dat de weg die Brandweer Twente in 2013 ingeslagen is, goed is, maar dat nu wel tijd is om wat vrijheden terug te leggen bij het korps of de lokale omgeving.

Groenvoorziening

Alle respondenten zijn het er over eens dat de groenvoorziening met lokale ondernemers geregeld moet worden. Er wordt zelfs gesproken over het regelen van de groenvoorziening door eigen brandweerleden. Vier respondent uit Almelo, Enschede, Tubbergen en Den Ham geven aan dat wanneer er in de post iemand aanwezig is die verstand heeft van groenvoorziening, de klus aan hem gegund moet worden. De respondent uit Tubbergen geeft aan dat de groenvoorziening minimaal is, waardoor ze dit best zelf met eigen leden kunnen oplossen, dat zorgt ook voor extra betrokkenheid. De respondent uit Almelo geeft aan dat wanneer de eigen leden de groenvoorziening regelen dit zorgt voor een stukje trots en eer. Volgens de respondent uit Enschede creëert het ook draagvlak wanneer je lokale ondernemers hierbij betrekt, dat is nodig want als Brandweer zijnde maak je soms lawaai waar de samenleving soms hinder van heeft. In Diepenheim en in Rijssen wordt de groenvoorziening op dit moment centraal geregeld, met een lokale ondernemer. Zij geven aan dat ze hier zeer tevreden over zijn. De respondent uit Vriezenveen geeft aan dat de groenvoorziening op maatwerk georganiseerd worden, omdat het groen rondom elke kazerne verschilt. Op dit moment komt de groenvoorziener ongeveer twee keer per jaar, wat volgens de respondent te weinig is voor de grootte van het desbetreffende buitenterrein. "De regio regelt het, maar dan wel op maatwerk voor elke kazerne."

Over het algemeen zijn alle respondenten het eens dat lokale ondernemers betrokken moeten worden bij de groenvoorziening in de kazerne. Kazerne Almelo, Enschede, Tubbergen en Den Ham vinden het belangrijk dat eigen leden hiervoor ingezet worden. Dit komt bij de andere kazernes niet aan de orde. Het betrekken van lokale ondernemers zorgt voor draagvlak, een stukje trots en eer. In Diepenheim en Rijssen zijn ze tevreden over hoe de groenvoorziening op dit moment geregeld wordt, omdat dit lokaal geregeld wordt. Tevens wordt nog aangegeven dat groenvoorziening voor elke kazerne op maat georganiseerd moet worden.

Nieuw & verbouw

Alle zeven respondenten geven aan dat nieuw- en verbouw centraal georganiseerd moet worden, waarbij decentraal betrokken moet worden. De respondenten uit Almelo en Vriezenveen geven aan dat er een regelgeving is waaraan voldaan moet worden. Echter vinden zij beiden dat er in de aanbesteding aangegeven moet worden dat er alleen lokale partij gekozen mogen worden. Zo geeft de respondent uit Almelo als suggestie: "Aanbesteding uitschrijven waarbij een partij die de aanbesteding wint moet kiezen uit bijvoorbeeld lokale ondernemers." Daarop aanvullend vindt de respondent uit Vriezenveen dat het beschikbare budget opgeknipt moet worden in meerdere onderdelen zodat dit bij lokale ondernemers kan worden weggezet. Door de lokale ondernemers te betrekken zorgt dit ervoor dat Brandweer Twente niet op afstand staat, maar onderdeel is van de gemeente zelf. In Tubbergen zijn ze

tevreden over de nieuwbouw die een aantal jaar geleden gerealiseerd is, omdat het korps en lokale ondernemers nauw betrokken zijn bij het proces. “Alle informatie en kennis werd met elkaar gedeeld en daar is een mooi gebouw uit gekomen.” Aldus de respondent uit Tubbergen. Echter is dit in het verleden bij de respondent uit Diepenheim anders gegaan. Hij geeft aan dat: “Het doet hem, een brandweerlid, heel zeer dat hij ziet dat hier andere mensen aan het schilderen zijn, terwijl hij met zijn werknemers in de auto vliegt als de pieper gaat, hem wordt niets gevraagd”. De respondent geeft aan dat dit ontzettend tegen de borst stuit en hij als kazernecoördinator daar last van heeft. De respondent in Den Ham geeft ook aan dat lokale ondernemers vrijwilligers leveren dus die moet je ook eens wat gunnen. Misschien kost het wel iets meer geld, maar je pakt de goodwill terug, daarentegen denkt de respondent uit Tubbergen dat je niet duurder uit bent als je lokale ondernemers inschakelt. De respondent in Den Ham geeft aan: “Je kunt nu merken dat er een aantal bedrijven zeggen: wij staan echt geen personeel als vrijwilligers. We krijgen van jullie toch geen werk in Den Ham.” Ook de respondent uit Tubbergen geeft aan wanneer je lokale ondernemers inschakelt je de mogelijkheid hebt om eens aan de deur te kloppen met het doel nieuwe vrijwilligers te werven.

Over het algemeen geven de respondenten aan dat ze het belangrijk vinden dat lokale ondernemers worden betrokken bij nieuw- en verbouw van kazernes. De respondenten uit Almelo en Vriezenveen geven hierbij aan dat in de criteria bij de aanbesteding aangegeven moet worden dat er lokale ondernemers betrokken worden bij de nieuw- en verbouw. Daarnaast geven zij aan dat budgetten opgeknipt kunnen worden om dit op deze manier weg te zetten bij lokale ondernemers.

Onderhoud

Bij onderhoud geven alle respondenten aan dat het belangrijk is om lokale ondernemers te betrekken bij Brandweer Twente. Daarnaast kan het kleine onderhoud uitgevoerd worden door de vrijwilligers zelf. De respondent uit Almelo geeft aan dat onderhoud aan installaties af en toe verricht wordt door een partij die hier twee uur vandaan woont. Het duurt lang voordat het probleem wordt opgelost en indien je dit met lokale ondernemers regelt houd je de responstijd kort en breng je het eindproduct/service/dienst terug in de regio. De respondent uit Tubbergen is het hier mee eens en geeft aan dat klein onderhoud gewoon zelf door eigen leden opgelost kan worden, wat ook financieel aantrekkelijker is. “Schakel waar nodig en waar mogelijk decentraal in, om toch de betrokkenheid en de feeling met de kazerne te houden” aldus respondent uit Diepenheim. De respondent voegt hier nog aan toe dat het onbegrijpelijk is dat een leverancier elders vandaan goedkoper is. De respondenten uit Almelo en Enschede geven aan dat het van belang is dat er een kleine voorraad aanwezig is op locatie, zodat onderhoud decentraal uitgevoerd kan worden. De respondent in Vriezenveen is in mindere mate tevreden over het onderhoud wat zij mogen uitvoeren. Hij geeft aan: “Over het algemeen merk je gewoon dat de betrokkenheid van de postleden gewoon een stuk minder wordt. Gewoon omdat we zelf niets meer mogen doen.”

Over het algemeen vinden respondenten dat klein onderhoud uitgevoerd moet worden door de post zelf. Dit is financieel aantrekkelijk en zorgt voor een stukje betrokkenheid. Groot onderhoud moet centraal aangestuurd worden, waarbij lokale ondernemers worden ingeschakeld. Geen ondernemers die van ver weg moeten komen.

Catering

In de beroepskazernes Almelo en Enschede wordt de catering centraal geregeld. De ploegchef uit Enschede is hier tevreden mee. De respondent uit Almelo verbaast zich soms over de catering die aangevraagd en geleverd wordt. Er wordt aangegeven dat het niet inzichtelijk is hoeveel een lunch kost en voor wie de kosten zijn. De respondent geeft aan dat het belangrijk is om transparant te zijn en geeft als oplossing dat teamleiders van de medewerker die catering aanvraagt dit moet coderen en bijhouden. “Je geeft afdelingen een eigen budget en daar moet je het van doen. En zo niet dan moet je maar zien waar je het geld vandaan haalt.” In de vrijwillige kazernes wordt de inkoop van hapjes en drankjes veelal zelf gedaan en betaald vanuit hun eigen geldpot. Daarnaast vindt de respondent uit

Den Ham het belangrijk dat wanneer er een uitruk is geweest en de ploeg voorzien moet worden van eten, dit gewoon bij lokale ondernemers wordt weggezet. Tubbergen en Diepenheim gaan bij een officiële feestavond naar een externe locatie. Waarbij de externe locatie in Diepenheim van een brandweerlid zelf is. De respondent in Rijssen geeft aan dat hij tevreden is over de feestjes die zij zelf mogen organiseren. Hierdoor kan hij inkopen bij de plaatselijke leverancier. In sommige gevallen betaald de regio en in sommige gevallen wordt dit betaald uit het kazernebudget. De respondent geeft aan dat het enigste wat de regio qua catering regelt voor de kazernes de koffie is. De koffiemachine wordt onderhouden en aangevuld door de leverancier.

Over het algemeen zie je een verschil tussen de beroepskazernes en de vrijwillige kazernes. In Almelo, een beroepskazerne vindt de respondent het verbazingwekkend hoeveel catering er wordt aangevraagd en dat dit getolereerd wordt. Daarbij wordt aangegeven dat de kosten hiervan niet transparant zijn, omdat medewerkers niet weten hoeveel geld hier in omgaat. In de vrijwillige kazernes zijn respondenten over het algemeen tevreden. Kazernes regelen zelf de inkoop van de hapjes en de drankjes door middel van het een eigen geldpot. Ze krijgen hier zelf de mogelijkheid om lokale ondernemers te betrekken.

Schoonmaak

Alle respondenten zijn het met elkaar eens dat schoonmaak centraal geregeld moet worden. Schoonmaak is een dienst waarbij het draait om grote massa en specialisatie, waar de brandweerleden over het algemeen minder verstand van hebben. De respondenten in Enschede en Tubbergen geven aan dat het prettig is dat er schoon gemaakt wordt en dat zij zich daar verder niet mee hoeven te bemoeien. Er zijn geen verdere wensen op dit onderwerp.

Kantoorbenodigdheden

De respondent in Almelo geeft aan dat het voor hem niet duidelijk is hoeveel geld er omgaat in de kantoorbenodigdheden. Hij geeft aan dat de organisatie die getallen best inzichtelijk mag maken. Daarnaast wordt aangegeven dat de kantoorbenodigdheden centraal georganiseerd worden. De respondent in Almelo krijgt hier nooit klachten over. In Enschede heerst een kleine ontevredenheid want er zijn soms decentrale wensen, waar niet altijd gehoor aan gegeven wordt. De respondent uit Enschede zou graag zelf wat meer invloed willen hebben op de kantoorartikelen die gebruikt worden. In Tubbergen, Diepenheim, Den Ham en Rijssen zijn ze tevreden met de manier waarop de kantoorbenodigdheden worden geregeld. “Doe je mailtje naar de servicedesk en het wordt geregeld.” In Vriezenveen geeft de respondent aan dat er nooit een beginafspraak is geweest op het gebied van kantoorbenodigdheden. Een startafspraak was beter geweest. “Het is altijd een beetje van: oke ik ben dat weer nodig, hop doe maar wat!”

Vier van de zeven kazernes zijn zeer tevreden over de kantoorbenodigdheden. Daarnaast geeft de respondent in Almelo ook aan dat zij tevreden zijn, echter lijkt het hem verstandig om inzichtelijk te maken hoeveel geld er omgaat in de kantoorbenodigdheden. De respondent uit Enschede geeft aan dat hij zelf invloed zou willen hebben op kantoorbenodigdheden die hij gebruikt. De respondent in Vriezenveen had liever gezien dat er afspraken op het gebied van kantoorartikelen waren gemaakt.

Bewaking en beveiliging

Alle zeven kazernes zijn het er over eens dat bewaking en beveiliging in de vorm van een systeem centraal geregeld moet worden. “Het salto systeem vind ik een top systeem!” Aldus de respondent uit Almelo. De respondenten geven aan dat bewaking en beveiliging zeker niet decentraal geregeld moet worden. De respondent uit Tubbergen geeft aan dat het voordeel ervan is dat men van afstand iemand toegang kan weigeren of een deur kan aansturen, zo is het ook inzichtelijk wie er wanneer binnenkomt. “Stel als er een keer wat zou gebeuren, diefstal of gekkigheid dan kunnen ze in ieder geval zien dat er wel of geen lid van de op dat tijdstip naar binnen is gelopen.” Aldus de respondent in Den Ham.

Alle zeven kazernes zijn tevreden over de bewaking en beveiliging. Ze geven allemaal aan dat het niet handig zou zijn om dit decentraal te gaan weg zetten. Dit is iets wat prima centraal geregeld kan worden.

Interne post/logistiek
De in Interne post/logistiek wordt verzorgd door medewerkers vanuit de regio. Dit is centraal geregeld en alle zeven kazernes geven aan dat ze hier tevreden over zijn. Indien het met spoed moet dan maakt respondent uit Tubbergen daar een melding van en wordt het opgehaald of gebracht. “Dat is perfect, goed geregeld! Dat kan gerust centraal.” In Den Ham geeft de respondent aan dat er soms wat logischer nagedacht moet worden en dat de interne post/logistiek niet elke dag langs hoeft te komen. De respondent in Almelo en Rijssen geven nog een verbeterpunt op. Zij zouden graag inzicht hebben in de status van een verzonden pakket. Een soort track and trace systeem, zodat iedereen kan zien: dit heb ik hier neergelegd en het is nu onderweg naar het magazijn, collega of andere kazerne.

Inrichting
De respondent vanuit de beroepskazerne in Almelo geeft aan dat het belangrijk is dat de brandweerleden goed in hun vel zitten. Op dit moment wordt dat in twijfel getrokken. Hierbij geeft hij aan dat het wel belangrijk is om inrichting centraal te organiseren met inspraak van decentraal. De respondent geeft hierbij aan dat zij graag betrokken willen worden bij de inrichting en voorkeuren willen doorgeven. Daarnaast zou je hier ook lokale ondernemers kunnen betrekken. Ook de respondenten uit Enschede, Tubbergen, Den Ham, Diepenheim en Rijssen sluiten zich hier bij aan, zodoende heeft alles dezelfde uitstraling, hetzelfde materiaal en kun je centraal inkopen wat financiële voordelen kan hebben. “Van belang is wel dat de gebruikers van de kazernes hierbij betrokken worden, zodat ze er een gevoel bij hebben en dat werkt altijd” aldus de respondent uit Diepenheim. De respondent uit Vriezenveen geeft, net zoals bij de andere onderwerpen aan dat er geen startafspraken zijn geweest op het gebied van inrichting. Een startafspraak is altijd goed, maar die is er nog nooit geweest.

Alle respondenten geven aan dat het van belang is om gebruikers te betrekken bij de inrichting van de kazernes. Zij geven aan dat ze graag voorkeuren met betrekking tot inrichting willen doorgeven. Hierbij zou je ook lokale ondernemers kunnen betrekken. De respondent in Vriezenveen geeft als enige aan dat ze graag een startafspraak zouden willen zien.

Communicatie
Op dit moment wordt veelal gecommuniceerd via de mail, VNET, V4U daarnaast wordt voor vrijwilligers veel gecommuniceerd via een kc-avond en bij de beroepsmatige medewerkers wordt veel gecommuniceerd via de TV schermen aanwezig op locatie. De respondent van de beroepskazerne in Enschede geeft aan dat zij graag postafhankelijk nieuws op de TV schermen zien. Alleen op de desbetreffende post, want andere posten hebben daar niets aan. Daarnaast geeft de respondent aan dat het handig is als er via de applicatie postafhankelijk nieuws gestuurd wordt. De respondenten uit Tubbergen, Vriezenveen en Den Ham hebben het liefst dat postafhankelijk nieuws wordt overgebracht via de telefoon of de email. Tevens geven de respondenten uit Diepenheim, Den Ham en Rijssen aan dat ze er belang aan hechten dat ze op de hoogte worden gesteld van zaken die in en rondom de kazerne gebeuren. Hierbij geeft de respondent uit Den Ham het volgende aan: “Wat ik nog wel eens vreemd vind: dan krijg je een berichtje het is afgehandeld, maar dan denk ik: Ja mooi maar wat is er dan gebeurd?” Hier sluit de respondent uit Rijssen zich bij aan want die zegt: “Een keer tussen door: dit is de stand van zaken.”

De respondent vanuit de beroepskazerne is de enige die aangeeft dat hij graag postafhankelijk nieuws op de TV schermen ziet. De posten Tubbergen, Vriezenveen en Den Ham zien het liefst dat postafhankelijk nieuws wordt gemaild of word doorgebeld, want het gebruik van de applicatie vinden ze omslachtig.

Samenvatting

De respondenten uit Almelo, Enschede, Diepenheim, Vriezenveen en Den Ham geven aan dat wanneer je decentraal dingen kunt uitvoeren, doe dat dan ook decentraal. “Geef ons vrijheid. Ik zorg dat die post in de benen blijft.” Aldus de respondent uit Vriezenveen. Vraag vanuit de organisatie of de post het decentraal kan regelen, kan de post dit niet dan kan het centraal geregeld worden. Daarnaast geven alle zeven kazernes aan dat het betrekken van lokale ondernemers of eigen leden(vrijwilligers) de betrokkenheid verbetert. De respondenten in Tubbergen, Vriezenveen, Diepenheim en Den Ham geven daarbij aan dat het betrekken van lokale ondernemers kan helpen bij het vinden van nieuwe vrijwilligers en het creëert draagvlak. Zodat werkgevers het gevoel hebben dat ze wat kunnen doen voor de Brandweer en hierdoor eerder wat terug willen doen. De respondenten uit Diepenheim, Vriezenveen en Den Ham geven aan dat ze heel veel belang hechten aan goede communicatie. “Communiceer waar je kunt communiceren.” Aldus de respondent uit Diepenheim. De respondent uit Vriezenveen geeft aan dat elke post vanuit de regio een eigen geldpotje moet krijgen, zodat elke post meer zelf kan oplossen. Tevens zijn startafspraken voor inrichting en kantoorartikelen belangrijk.

4.2.1 Analyse kazernes

In het onderstaande schema wordt overzichtelijk weergegeven wat de wensen van de interne klanten zijn met een korte toelichting.

Tabel 4.2: Schema wensen interne klanten

	Centraal	Wens decentraal	Toelichting
Groenvoorziening		x	Respondenten wensen dat groenvoorziening zelf of door de lokale ondernemers in de omgeving uitgevoerd wordt.
Onderhoud		x	Respondenten geven aan dat ze klein onderhoud graag zelf willen doen. Groot onderhoud mag centraal door de regio geregeld worden.
Nieuw- en verbouw		x	Respondenten geven aan dat grote aanbestedingen door de organisatie geregeld moeten worden. Ze wensen lokale ondernemers te betrekken.
Catering		x	Respondenten vinden het belangrijk om catering bij een lokale ondernemer weg te zetten.
Schoonmaak	x		Respondenten hebben geen verdere wensen over schoonmaak.
Kantoorbenodigd-heden	x		Respondenten zijn tevreden over de wijze waarop kantoorbenodigdheden worden ingekocht.
Bewaking en beveiliging	x		Respondenten hebben geen verdere wensen over de bewaking en beveiliging.
Interne post/ logistiek	x		Respondenten hebben geen verdere wensen over interne post/logistiek.
Inrichting	x		Respondenten zijn tevreden over de inrichting. Belangrijk is dat interne medewerkers wel worden betrokken bij aanschaffen van meubilair.
Communicatie	x		Respondenten zijn tevreden over de communicatie. Wens is aanwezig waarbij organisatie zoveel mogelijk communiceert.

Vrijwillige kazernes en beroepskazernes
Er worden verschillende redenen gegeven waarom het betrekken van lokale ondernemer belangrijk is. Deze redenen verschillen omdat er verschil zit tussen vrijwillige- en beroepskazernes. Hieronder wordt dit verder toegelicht.
Alle respondenten geven aan dat het van belang is om lokale ondernemers en eigen leden, de gebruikers, te betrekken bij Brandweer Twente. Niet alleen bij het aankoopproces, maar eventueel ook bij het uitvoeren van deze diensten. Dat kan zijn in de groenvoorziening, nieuwbouw en verbouw, onderhoud en een stukje catering. Echter zijn de redenen hierachter verschillend van elkaar. Bij de vrijwillige kazernes komt naar voren dat het heel belangrijk is om lokale ondernemers en eigen leden te betrekken bij de Brandweer, om zo de omgeving te laten merken dat Brandweer Twente een onderdeel is van de samenleving. Door lokale ondernemers en eigen leden hierbij te betrekken kunnen de vrijwillige kazernes ook eens de vraag neerleggen bij de lokale ondernemers of zij eventueel nog vrijwilligers hebben. In korpsen zoals Tubbergen, Vriezenveen, Diepenheim en Den Ham speelt dit probleem heel erg, omdat het lastig is om nieuwe leden te werven. In de beroepskazernes speelt het probleem om nieuwe vrijwilligers te werven niet. Hier zijn beroepsmedewerkers werkzaam, waardoor het werven van nieuwe vrijwilligers hier niet aan de orde is. Daarnaast is het betrekken van eigen beroepsmedewerkers hier niet aan de orde omdat de Veiligheidsregio ambtenaren verbied om diensten/goederen te leveren aan Brandweer Twente (Brandweer Twente, 2015). Echter, dat neemt niet weg dat zij het ook belangrijk vinden lokale ondernemers opdrachten te gunnen. Dit creëert ook draagvlak, want Brandweer Twente maakt soms veel lawaai waar men hinder van heeft en het geeft burgers en ondernemers het gevoel dat de Brandweer niet op afstand staat, maar onderdeel is van de gemeente en samenleving. Dit zijn twee verschillende redenen die gegeven worden:

- De vrijwillige kazernes vinden het belangrijk dat lokale ondernemers en eigen leden betrokken worden bij Brandweer Twente om zo Brandweer Twente onder de aandacht te brengen en eventuele nieuwe vrijwilligers te werven.
- De beroeps kazernes vinden het belangrijk dat lokale ondernemers betrokken worden bij Brandweer Twente om zo te laten zien dat Brandweer Twente niet op afstand staat, maar het een onderdeel is van de gemeente en samenleving.

4.3 Externe interviews

Om antwoord te kunnen geven op hoofdvraag 2: *'Hoe gaan facilitaire organisaties van vergelijkbare Veiligheidsregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?'* zijn er twee externe interviews uitgevoerd. Hieronder worden de resultaten van de externe interviews weergegeven. Beide Veiligheidsregio's worden eerst beschreven en daarna volgt voor elke topic, afkomstig uit het model van Regterschot wat in het theoretisch kader is toegelicht, puntsgewijs een kleine samenvatting van wat gezegd is. Vervolgens wordt aangegeven waar de verschillen vandaan komen.

Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland en Haaglanden
De Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland (in vervolg: VNOG) is vanaf 1 januari 2017 geregionaliseerd en beschikt over 56 kazernes waarvan er 2 beroepsmatig zijn. De Veiligheidsregio Haaglanden is sinds 2010 geregionaliseerd en bestaat uit 24 kazernes, waarvan 10 vrijwillige kazernes en 14 beroepskazernes. Dit geeft weer dat de Veiligheidsregio's op verschillende momenten zijn geregionaliseerd.

Groenvoorziening
Wederom lift de VNOG mee op bestaande groenvoorzieningscontracten vanuit de gemeente. Het budget dat voor de groenvoorziening is vrij gemaakt ligt ook bij de gemeente. In de toekomst verwachten ze dat zij de groenvoorziening zelf moeten gaan regelen, omdat het budget voor groenvoorziening bij de VNOG komt te liggen. De groenvoorziening bij regio Haaglanden is minimaal,

omdat er weinig buitenterrein is en een aantal kazernes beschikken niet eens over buitenterrein. Groenvoorziening is daarom amper aanwezig en de groenvoorziening die aanwezig is, wordt uitbesteed.

- VNOG: lift mee op gemaakte afspraken vanuit de gemeente
- Haaglanden: er is amper groenvoorziening omdat er weinig tot geen buitenterrein is.

Nieuw- & verbouw
De VNOG geeft aan dat ze het lastig vinden dat ze altijd afhankelijk zijn van de gemeente. Daarnaast willen zij zoveel mogelijk opdrachten wegzetten bij lokale bedrijven, zodat het geld in de omgeving blijft. Bij regio Haaglanden komt het betrekken van lokale bedrijven voor nieuw- en verbouw niet aan de orde. Daarnaast geeft de VNOG aan dat ze voor een ethisch vraagstuk kwamen te staan, want wanneer is een bedrijf een lokaal bedrijf? Het kan zijn dat een bedrijf uit Utrecht veel werknemers heeft die hier uit de buurt komen. Hierbij werd aangegeven dat het lastig is om dat te beoordelen. De VNOG hecht in ieder geval veel waarde aan lokale betrokkenheid. De regio Haaglanden vindt het wel erg belangrijk om hun gebruikers actief te betrekken door goed te communiceren en beslissingen altijd te kunnen uitleggen. Bij de VNOG wordt aangegeven dat zij opdrachten opknippen in vier of acht stukken. Brokken die hierdoor behapbaar zijn voor lokale ondernemers. Daarnaast geeft de VNOG aan dat wanneer een aannemer een gebouw bouwt je de eerste periode altijd te maken hebt met garanties dus het liefst hebben zij een ondernemer die uit de buurt komt. Zodoende kan er snel gereageerd worden. Deze verschillen geven weer dat de VNOG veel waarde hecht aan het uitvoeren van nieuw- en verbouw door lokale ondernemers en dat Haaglanden meer waarde hecht aan het actief betrekken van medewerkers.

- VNOG: hecht waarde aan betrekken van lokale ondernemers en zou opdrachten in delen willen opknippen zodat lokale ondernemers kans krijgen om zich in te schrijven op de aanbesteding.
- Haaglanden: hecht waarde aan het betrekken van de gebruikers, juist te communiceren en altijd beslissingen te kunnen uitleggen.

Onderhoud
De VNOG geeft aan dat ze verwachten in een huurder – verhuurder constructie terecht komen. Hierbij zal de VNOG de kazernes huren van de gemeente. Regio Haaglanden doet dit ook bij haar vrijwillige kazernes, maar haar beroepskazernes zijn in eigendom. De VNOG geeft aan dat ze het belangrijk vindt dat onderhoud goed wordt afgestemd en dat ze zaken doen met een vaste partij uit de regio. Regio Haaglanden heeft het onderhoud uitbesteed voor de beroepskazernes aan één vaste partij, maar op dit moment zijn zij aan het kijken hoe ze dat anders kunnen doen zodat ze dit kunnen wegzetten bij ondernemers uit de buurt, want die zijn vaak sneller ter plaatse. Daarnaast gaan ze kijken naar hoe zij verantwoordelijkheden op het gebied van onderhoud kunnen terugleggen bij posten. “Dat is iets waar ook bij brandweerzorg over nagedacht moet worden.” Aldus de respondent van Veiligheidsregio Haaglanden. De VNOG geeft aan dat ze in het budget zo laag mogelijk proberen te gaan zitten om niet overal een Europese aanbesteding van te maken. Het betrekken van de vrijwilligers is hierbij erg belangrijk. Op dit moment pakt de VNOG klein onderhoud zelf op, maar bij grote klussen gaat dat naar de gemeente en wordt er meegelift op het contract dat de gemeente heeft. Bij regio Haaglanden wordt onderhoud gemeld in het service meldpunt en wordt de melding doorgeschakeld naar de leverancier.

- VNOG: klein onderhoud wordt zelf uitgevoerd. Groot onderhoud wordt uitgevoerd door de gemeente. De VNOG lift mee op deze contracten.
- Haaglanden: onderhoud is uitbesteed. Regio wil onderhoud nu liever wegzetten bij lokale ondernemers, omdat zij sneller ter plaatse zijn en ze willen leden zelf verantwoordelijkheid terug geven. Organisatie streeft naar meer vrijheid voor kazernes.

Catering
Bij de VNOG worden op dit moment de catering aanvragen niet centraal geregeld voor kazernes. Er zijn door de gemeente gemaakte afspraken, waar de VNOG nog steeds gebruik van maakt. Ze geven aan dat het de bedoeling is dat daar op termijn zeker naar gekeken moet worden. Zodat het efficiënter geregeld kan worden. De regio Haaglanden beschikt in de beroepskazernes over hotelkeukens. De beroepsmedewerker koken en eten gezamenlijk. Dat is een heel belangrijk aspect van hun dagindeling. Er wordt aangegeven dat dit misschien duurder is, maar het samen koken en eten is erg belangrijk voor de ploeg. Ze zien dit als een soort teambuilding. Voor de kantoren is de catering centraal geregeld.

- VNOG: er zijn lokale afspraken waar de VNOG nog steeds gebruik van maakt.
- Haaglanden: in beroepskazernes is gezamenlijk eten van groot belang en wordt het decentraal geregeld. Voor de kantoren wordt het centraal geregeld.

Schoonmaak
De schoonmaak bij VNOG wordt veelal geregeld door de contracten die de gemeente heeft afgesloten. Dit komt ook omdat het budget voor de schoonmaak ook bij de gemeente ligt. Bij regio Haaglanden is de schoonmaak deels uitbesteed, waarbij gebruik gemaakt wordt van sociale werkplaats medewerkers. Daarnaast hebben brandweerleden corvee taken. Bij regio Haaglanden ligt dat erg gevoelig, omdat niet alle taken worden uitgevoerd en er geen budget is om meer schoonmaak. Dit zorgt voor achterstallig onderhoud, een achteruitgang van het gebouw en ontevreden medewerkers.

- VNOG: zij maken gebruik van het contract wat de gemeente heeft afgesloten voor schoonmaak.
- Haaglanden: deels uitbesteed aan SW medewerkers, andere deel van de schoonmaak moeten brandweerleden uitvoeren. Wordt niet goed uitgevoerd waardoor achterstallig onderhoud en onvrede ontstaat.

Kantoorbenodigdheden
De kantoorbenodigdheden worden bij de VNOG geregeld via de gemeenten en bij regio Haaglanden worden kantoorbenodigdheden centraal ingekocht. Bij de VNOG liften kazernes mee op aanbestedingen die gemaakt zijn via de gemeentes. Hierbij geldt ook dat het budget voor kantoorbenodigdheden bij de gemeente ligt. Een producten-diensten catalogus zou een goed idee zijn, zodat alle producten overzichtelijk worden weergegeven, aldus de VNOG. Het service team van regio Haaglanden is verantwoordelijk voor de kantoorbenodigdheden, zij maken iedere week een ronde door het kantoor om benodigdheden aan te vullen. Daarnaast rijdt team logistiek in de regio rond om kantoorbenodigdheden langs te brengen.

- VNOG: regio lift mee op gemaakte afspraken van de gemeente
- Haaglanden: kantoorbenodigdheden worden centraal ingekocht en verspreid over kantoren en kazernes.

Bewaking & beveiliging
Op dit moment is de VNOG bezig met het toegangsbeheer. Hierbij zijn de werklocaties in beeld gebracht, het vervolg is het in beeld brengen van de kazernes in de regio. Op dit moment is het afhankelijk van de kazerne hoe medewerkers naar binnen gaan. Dat kan aan de hand van een cijfercode, sleutels, tag of badge. Het is niet uniform. Bij regio Haaglanden wordt er wel uniform en centraal gewerkt en heeft elke medewerker een toegangstag. Aan de hand van je functie worden er autorisaties aangehangen. Ook heeft regio Haaglanden een aantal camera's opgehangen rondom kazernes, maar dit is puur om mensen af te schrikken want er wordt niet gefilmd. Dit is wettelijk niet toegestaan. Bij de VNOG wordt gebruik gemaakt van een alarm installaties maar er zijn locaties waarbij de alarmopvolging niet op de juiste manier wordt opgepakt. Ze geven aan dat het belangrijk is om dat

op orde te hebben en dat de VNOG daar nog druk mee bezig is. Ook hierbij speelt de gemeente een grote rol. “Letterlijk we kunnen eigenlijk gewoon helemaal niets zonder afstemming met de gemeente.”

- VNOG: zij zijn bezig met het opzetten van toegangssysteem. Opvolging van alarmeringen verloop niet juist en gemeente speelt hier een grote rol in.
- Haaglanden: wordt centraal geregeld en zij maken gebruik van een toegangstag en hebben camera’s rondom kazernes opgehangen om mensen af te schrikken. Er wordt niet gefilmd.

Interne post/logistiek
Bij de VNOG en Haaglanden is er een logistieke afdeling die de interne post/logistiek verzorgd. Bij de VNOG komt de post in Apeldoorn binnen, daar wordt het ook geregistreerd. Vanaf Apeldoorn wordt het vervoerd naar de verschillende locaties. Hierbij neemt afdeling materieel en logistiek, als bijkomende werkzaamheden, af en toe producten mee de regio in. Bij regio Haaglanden wordt alles geregistreerd in het FMIS systeem en rijdt het logistieke team rondes in de regio. Daarnaast is de regio Haaglanden aan het onderzoeken hoe zij kunnen inspringen op de digitale ontwikkelingen. Zodat interne post/logistiek efficiënter en goedkoper kan.

- VNOG: materieel en logistiek rijdt af en toe rond om logistieke werkzaamheden te verrichten.
- Haaglanden: interne logistiek wordt geregistreerd in het FMIS systeem en team logistiek rijdt rondes in de regio. Ze spelen in op digitale ontwikkelingen.

Inrichting
De VNOG geeft aan dat de inrichting voor vrijwillige kazernes door de gemeente geregeld wordt, waarbij zij wel de verantwoordelijkheid hebben over de werkplekken in de hoofdposten. Binnenkort beginnen ze met een aanbesteding voor inrichting. Bij de regio Haaglanden is de inrichting gebaseerd op een standaard dienstverlening door de regio zelf. In deze standaard dienstverlening staat vermeld waar een ruimte aan moet voldoen. Daarnaast streven zij naar een document waarin wordt bepaald wanneer een bepaald meubel is afgeschreven.

- VNOG: lift mee op gemaakte afspraken vanuit de gemeente, werkplekken regelen zij wel zelf.
- Haaglanden: inrichting is gebaseerd op een standaard dienstverlening, wat centraal geregeld is.

Communicatie
Bij de VNOG wordt eens in de week gecommuniceerd door een post commandant, maar voor facilitaire zaken wordt door de facilitaire afdeling gecommuniceerd naar de post commandant of leden zelf. Hierbij is communicatie tussen de gemeente en de VNOG erg belangrijk. Er ontstaat nog wel eens onduidelijkheid over wie wat betalen moet. Is dat de gemeente of de VNOG? Ook de regio Haaglanden communiceert facilitaire zaken naar haar medewerkers, echter wordt er aangegeven dat het af en toe lastig is om vrijwilligers te bereiken. Mensen die op kantoor zitten en ook een vrijwillige functie hebben worden daarom wel eens ingeschakeld om nieuws over te brengen. Beide regio’s vinden het belangrijk dat ze blijven communiceren met de medewerkers, om zo betrokkenheid te behouden. Daarbij voegt regio Haaglanden toe dat het ook een stukje zelfverantwoordelijkheid is.

- VNOG: facilitaire zaken worden gecommuniceerd naar de post commandant of naar leden zelf. Communicatie tussen de VNOG en gemeente en communicatie met medewerkers is erg belangrijk.
- Haaglanden: communicatie naar vrijwilligers toe is erg lastig en daarom schakelen zij mensen met een dubbele functie in. Blijven communiceren met medewerkers is erg belangrijk.

Samenvatting
De VNOG en Veiligheidsregio Haaglanden geven aan dat ze graag verantwoordelijkheid zo veel mogelijk bij de posten willen laten. Bij de VNOG zouden ze het korps het liefst een budget tot €100 euro per jaar willen geven om zelf kleine problemen te kunnen oplossen. De betrokkenheid van

medewerkers en vrijwilligers is erg belangrijk. Regio Haaglanden geeft medewerkers zelf keuzes en verantwoordelijkheden, want er wordt aangegeven dat brandweerleden zeggen: "ik voel me veel minder verantwoordelijk, dus minder betrokken als ik er zelf niets mee mag of hoef te doen." Daarnaast geven zij aan dat het belangrijk is om altijd te blijven communiceren met de medewerkers. Indien er problemen zijn, waar komen die dan vandaan en hoe kunnen die opgelost worden. Niet teveel regels en schets duidelijkheid over wat de regio regelt en wat de posten zelf mogen regelen. Dit zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden. Daarnaast stelt de VNOG een ideale situatie voor, waarin er een soort intertoysgids bestaat waarin alle producten in staan. Een standaard dienstverlening. Hier maakt regio Haaglanden op dit moment al gebruik van. Hier staat in waar kazernes recht op hebben en wat er minimaal nodig is.

- VNOG: verantwoordelijkheid zoveel mogelijk terugleggen bij kazernes, geef ze een klein budget en maak gebruik van een standaard dienstverlening.
- Haaglanden: verantwoordelijkheid zoveel mogelijk terugleggen bij kazernes en blijf continu communiceren en maak gebruik van een standaard dienstverlening.

3.3.1 Vergelijking Veiligheidsregio's

De interviews met de verschillende Veiligheidsregio's hebben ervoor gezorgd dat duidelijk is geworden hoe de andere Veiligheidsregio's op facilitair gebied inkopen en georganiseerd zijn.

Afhankelijk van gemeente – onafhankelijk van gemeente

Over het algemeen komt naar voren dat de VNOG op dit moment nog erg afhankelijk is van de gemeente. Op verschillende facilitaire onderwerpen zoals, onderhoud, schoonmaak, catering, groenvoorziening, inrichting, bewaking & beveiliging en kantoorartikelen lift de VNOG nu nog mee op gemaakte afspraken bij de gemeente. Het feit dat de VNOG op 1 januari 2017 is geregionaliseerd zorgt ervoor dat zij nog vooraan het proces van de regionalisatie staan en nog veel zaken moeten afstemmen met de gemeentes. Zoals de respondent heeft aangegeven kan de VNOG vrij weinig zonder afstemming met de gemeente. Daarentegen is Veiligheidsregio Haaglanden verder in dit proces. Ze hebben veel processen beschreven in hun FMIS systeem en zijn erg onafhankelijk van de gemeente. Alleen bij de gehuurde kazernes hebben zij te maken met de gemeentes, maar dat kwam vrijwel niet aan de orde in het interview.

Vrijwillige kazernes – beroepsmatige kazernes

De VNOG beschikt over 56 kazernes waarvan er 2 beroepsmatig zijn en regio Haaglanden beschikt over 24 kazernes waarvan er 14 beroepsmatig zijn. Dit zijn twee erg verschillende regio's waarbij ook andere belangen aanwezig zijn. Zo geeft regio Haaglanden aan dat hotelkeukens belangrijk zijn, omdat beroepsmatige medewerkers met elkaar kunnen koken en dit zorgt voor teambuilding. Bij de VNOG kwam dit niet aan de orde omdat de meerderheid vrijwillige kazerne zijn. Wat in het interview bij de VNOG wel naar voren komt is dat zij erg veel belang hechten aan het betrekken van lokale ondernemers en eigen leden bij nieuw- & verbouw en onderhoud. Zij vinden het belangrijk dat de plaatselijke economie wordt gestimuleerd en werkgelegenheid in de regio blijft, zodat vrijwilligers in de regio woonachtig blijven. In het interview bij regio Haaglanden komt naar voren dat ze liever lokale ondernemers betrekken bij onderhoud aan kazernes, omdat een zij vaak sneller ter plaatse zijn. In dit interview wordt er niet gesproken over dat de werkgelegenheid in de regio gehouden moet worden. Beide respondenten geven aan dat het van belang is om eigenleden verantwoordelijkheid te geven. De VNOG zou dit doen doormiddel van een budget bij de regio Haaglanden is er op dit moment al een budget voor kazernes. Hieruit kan geconcludeerd worden dat beide regio's streven naar elastic-fit organisatie, waarbij er balans bestaat tussen de verantwoordelijkheden van de kazernes en de veiligheidsregio. Er zijn bepaalde kaders en daarin worden de werkzaamheden uitgevoerd.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de hoofd- en deelvragen op basis van documentenanalyse en interviews beantwoord. Vervolgens wordt de betrouwbaarheid en validiteit besproken.

5.1 Beantwoording hoofdvraag 1

De eerste hoofdvraag luidt als volgt: *Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot het centraal en decentraal inkopen van de facilitaire diensten van Brandweer Twente?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden is allereerst een documentenanalyse uitgevoerd over het inkoopbeleid van Brandweer Twente en vervolgens zijn de wensen van de interne klanten in kaart gebracht. Hieronder worden de conclusies op de deelvragen weergegeven.

Deelvraag 1.1: Wat zijn de uitgangspunten van het inkoopbeleid van Brandweer Twente?

Uit de documentenanalyse blijkt dat het inkoopbeleid van Brandweer Twente verschillende uitgangspunten hanteert. De VRT is verbonden aan de wet en regelgeving. In tabel 3.1: 'drempelwaarden' op bladzijde 16 worden de bedragen weergegeven waarboven diensten Europees aanbesteed moeten worden. In figuur 3.1: 'bepalen van inkoopprocedure' op bladzijde 17 wordt weergegeven wanneer er enkelvoudig, meervoudig, nationaal openbaar of Europees wordt aanbesteed. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in: leveringen/diensten en werken. Dit zijn uitgangspunten die altijd gehanteerd moeten worden.

Naast de wet- en regelgeving neemt de VRT bij het inkopen van overheidsopdrachten met een duidelijk grensoverschrijdend belang verschillende beginselen in het aanbestedingsrecht in acht (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 9):

- Gelijke behandeling: gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirect discriminatie is verboden.
- Non-Discriminatie: discriminatie op de grond van nationaliteit mag niet.
- Transparantie: de procedure dient controleerbaar te zijn. Inschrijvers moeten op de hoogte zijn vanwaar ze aan te zoen.
- Proportionaliteit (evenredigheid): gestelde eisen, voorwaarden en criteria aan de inschrijvers mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot het voorwerp van de opdracht.
- Wederzijdse erkenning: diensten en goederen van ondernemingen vanuit andere lidstaten van de Europese Unie moeten worden toegelaten voor zover de diensten en goederen op gelijkwaardig wijze kunnen voorzien in de legitieme behoefte van de aanbestedende dienst.

Naast de bovenstaande genoemde punten hecht de VRT ook veel waarde aan de volgende uitgangspunten: integer en duurzaam inkopen, innovatie, een gedegen product-markt analyse, onafhankelijkheid, regionale economie en MKB en transparantie.

Er kan geconcludeerd worden dat de uitgangspunten van het inkoopbeleid van de VRT voor een deel zijn toegespitst op de wettelijke regelgeving, maar ook voor een deel op hun eigen uitgangspunten. De VRT zorgt ervoor dat ze voldoen aan de wettelijke regelgeving en waarbij het mogelijk is zullen zij hun eigen uitgangspunten nastreven, door bijvoorbeeld regionale economie en MKB te betrekken bij het inkopen diensten, leveringen en werken.

Deelvraag 1.2: Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot de wijze waarop faciliteiten worden ingekocht voor hun kazerne?

Groenvoorziening, nieuw- & verbouw, klein onderhoud en catering

Vanuit het veldonderzoek, de open-interviews, kan geconcludeerd worden dat respondenten op

facilitaire aspecten zoals: groenvoorziening, nieuw- & verbouw, klein onderhoud wensen dat de lokale ondernemers of eigen leden (vrijwilligers), de gebruikers, worden ingeschakeld. Daarbij is begrip voor regelgeving, maar de lokale ondernemers of eigen leden moeten betrokken worden bij het inkoopproces, zoals de fase specifiëren en selecteren uit het model van Weele (2005). De redenen achter deze conclusie verschilt voor vrijwillige en beroepsmatige kazerne. Bij de vrijwillige kazernes wensen zij lokale ondernemers in te schakelen, of zelfs eigen leden om op deze manier onder de aandacht te komen bij de gemeenschap en hierdoor eventuele nieuwe leden te werven. Bij beroepsmatige kazernes wensen zij lokale ondernemers in te schakelen om zo te laten zien dat Brandweer Twente een deel uit maakt van de samenleving en dat zij niet op afstand staat. Er kan geconcludeerd worden dat de kazernes graag de mogelijkheid krijgen om faciliteiten decentraal te regelen doormiddel van het inschakelen van lokale ondernemers of eigen leden(vrijwillige kazernes) en daarmee betrokken worden bij het inkoopproces. Wanneer de kazerne niet in staat is om faciliteiten decentraal te regelen moet het centraal opgepakt worden. Hierbij kan geconcludeerd worden dat een organisatievorm zoals elastic-fit of loose-fit past bij de vrijheden die de respondenten wensen.

Kantoorartikelen, schoonmaak, bewaking & beveiliging, interne post/logistiek, groot onderhoud en inrichting

Vanuit het veldonderzoek kan geconcludeerd worden dat de respondenten op de facilitaire aspecten: kantoorartikelen, schoonmaak, bewaking & beveiliging, interne post/logistiek en inrichting tevreden zijn over de manier waarop dit centraal geregeld wordt. Het is onhandig om deze diensten weg te zetten bij lokale ondernemers of bij eigen leden zelf. De reden hierachter is dat leveranciers een specifieke dienst leveren waar de respondenten en hun leden niet altijd evenveel vanaf weten. Deze facilitaire diensten zorgen ervoor dat kazernes zo min mogelijk belast worden. Echter, bij kantoorartikelen en de inrichting wensen respondenten wel betrokken te zijn bij de eerste fases in het inkoopproces, zoals de fase specifiëren. Wetende dat het centraal inkopen voordeliger kan zijn, waardoor zij dit niet decentraal wensen te doen maar hier dusdanig bij betrokken worden zodat zij hun voorkeuren kunnen aangeven. Het gaat ten slotte om hun eigen werkomgeving.

5.2 Beantwoording hoofdvraag 2

Voor het beantwoorden van de tweede hoofdvraag is veldonderzoek verricht bij twee verschillende Veiligheidsregio's door middel van interviews. Hierbij is inzichtelijk geworden hoe zij facilitaire diensten georganiseerd hebben. De tweede hoofdvraag luidt als volgt: *Hoe gaan facilitaire organisaties van vergelijkbare Veiligheidsregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?*

Vanuit het veldonderzoek kan geconcludeerd worden dat regio Noord- en Oost Gelderland en Haaglanden hun facilitaire diensten op dit moment verschillend hebben ingericht. Regio Haaglanden is in 2010 geregionaliseerd en heeft daarbij alle facilitaire diensten uitbesteed, met uitzondering van hun eigen hotelkeukens waarin de ploegen zelf eten bereiden en een deel van de schoonmaak. Dit is in eigen beheer. Regio Noord- en Oost Gelderland zijn sinds januari 2017 geregionaliseerd en nog sterk afhankelijk van gemeentes. Facilitaire diensten worden hierdoor voornamelijk centraal door de gemeentes georganiseerd. Het is voor beide Veiligheidsregio's erg belangrijk dat kazernes en medewerker ontlast worden en zich niet bezig hoeven te houden met facilitaire onderwerpen. Op het gebied van onderhoud en nieuw- & verbouw kan geconcludeerd worden dat beide regio's waarde hechten aan het betrekken van lokale ondernemers. Regio Haaglanden vindt dit belangrijk, omdat lokale ondernemers snel ter plaatse zijn en de VNOG vindt dit belangrijk om zo werkgelegenheid in de omgeving te behouden. Zij knippen hiervoor grote opdrachten op, zodat de opdrachten behapbaar zijn voor de lokale ondernemers. Daarnaast vinden beide Veiligheidsregio's het van groot belang om op een juiste manier te communiceren met interne klanten en alle genomen beslissingen kunnen te kunnen uitleggen.

Beide regio's geven als advies dat ze het belangrijk vinden om medewerkers en kazernes verantwoordelijkheid te geven en niet alles centraal te organiseren. Dit uitgangspunt geeft weer dat beide veiligheidsregio's streven naar een elastic-fit of een loose-fit organisatie. Waarbij veel vrijheid en verantwoordelijkheid bij de kazernes liggen. De VNOG geeft hierbij aan een klein budget te verdelen onder kazernes voor eigen invulling om zo verantwoordelijkheid te creëren, zodat kazernes decentraal kunnen handelen.

Concluderend betekent dit dat Veiligheidsregio Haaglanden en de VNOG waarde hechten aan het optimaal betrekken van de interne klanten in het inkoopproces. De VNOG streeft ernaar om dit te doen door kazernes een bepaald budget te geven waardoor kleine werkzaamheden volledig decentraal opgelost kunnen worden. Het gehele inkoopproces van Weele ligt op dat moment voor kleine werkzaamheden bij de kazerne. Regio Haaglanden probeert dit te doen door zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en vrijheden bij de kazernes onder te brengen. Daarnaast streven beide Veiligheidsregio's ernaar om lokale ondernemers nauw te betrekken bij het inkopen van faciliteiten.

5.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Hieronder wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken.

5.3.1 Betrouwbaarheid

Tijdens het uitvoeren van een onderzoek kunnen er toevallige fouten gemaakt worden. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft weer in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen zal een onderzoek herhaalbaar moeten zijn. Leidt een herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2010, p. 205). De toevallige fouten die in dit onderzoek zijn voorgekomen:

- De omgeving waarin het interview is afgenomen was niet bij elke respondent hetzelfde. Zo is er een interview afgenomen in een omgeving waar een compressor aan stond. Op sommige momenten was het lastig om de respondent te verstaan. Daarnaast zijn een aantal interviews onderbroken, waardoor de respondenten afgeleid waren. Dit zorgde voor een lichte hinder, maar in mijn ogen heeft dit de resultaten niet beïnvloed.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen hebben er verschillende acties plaats gevonden, deze staan hieronder weergegeven.

- Proefinterview
  Het eerste interview was een proefinterview op locatie Almelo. Dit interview is na afloop samen met de opdrachtgever besproken en de rode draad is vastgesteld. Tijdens deze bespreking kwam de opdrachtgever nog met een onderwerp welke niet op de topiclijst opgenomen was, namelijk het onderwerp: communicatie. Dit onderwerp is opgenomen in de topiclijst en bij de andere interviews heeft deze topiclijst als standaardlijst gediend. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de topiclijst verhoogd werd. Het proefinterview is wel opgenomen in de resultaten, omdat deze respondent tot de populatie behoorde.
- Opname interview
  Om zo dicht mogelijk bij het 'ruwe' materiaal te blijven, zijn alle interviews (met toestemming van de respondenten) opgenomen via een recorder. Op deze manier is de controle op de interviews maximaal en worden fouten of onjuistheden voorkomen. Daarbij zijn bewerkingen in het transcript opgenomen in een ander bestand, waardoor een eventuele heranalyse van het ruwe materiaal uitgevoerd kan worden.

5.3.2 Validiteit

Met de validiteit van een onderzoek wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er wordt gekeken naar het waarheidsgehalte van het onderzoek. De twee

belangrijkste vormen van validiteit zijn de geldigheid van je meetinstrument en die van de onderzoeksgroep. Het begrip validiteit is te onderscheiden in drie belangrijkste vormen, namelijk: interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit (Verhoeven, 2010, p. 208). Deze worden hieronder genoemd.

Interne validiteit

Wanneer het de onderzoeker lukt om de juiste conclusies te trekken wordt er gesproken over interne valide resultaten. Dit zijn conclusies die standhouden en de kritiek van collega-onderzoekers kunnen overleven (Verhoeven, 2010, p. 209). Tijdens dit onderzoek is de interne validiteit verhoogd door het afbakenen van de onderzoeksvragen en het toepassen van de onderzoeksmethoden. Daarnaast is een vaste topiclijst gebruikt tijdens de interviews. Hierin waren de onderwerpen bepaald, wat ervoor zorgde dat in elk interview dezelfde onderwerpen aanbod kwamen, maar de respondenten zelf invulling konden geven aan deze onderwerpen. De opnames van de interviews voorkomen dat er een vertekend beeld is gegeven wat de interne validiteit heeft verbeterd.

Externe validiteit

Bij de externe validiteit gaat het erom of de steekproef een juiste afspiegeling van de populatie is en of het onderzoek ook toepasbaar is op andere groepen. De externe validiteit bepaalt of de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn (Nederlands Jeugdinstituut, 2017). Echter is de generaliseerbaarheid bij een kwalitatief onderzoek vaak niet het hoofddoel van het onderzoek, omdat er vaak met kleinere groepen gewerkt wordt. Daarnaast zijn er geen cijfermatige inzichten, waardoor het generaliseren van resultaten minder van toepassing is. Het onderzoek is afgestemd op de interne klant van Brandweer Twente. Er zijn respondenten vanuit verschillende kazernes geïnterviewd waardoor er een afspiegeling ontstaan is van de wensen van de interne klanten. Ondanks deze kleine groep zouden de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden voor de hele regio. De resultaten kunnen niet met andere Veiligheidsregio's gegeneraliseerd worden. Echter zou het kunnen dat wanneer hetzelfde onderzoek wordt uitgevoerd bij andere Veiligheidsregio's dezelfde uitkomsten hieruit voortvloeien, maar dit hoeft niet het geval te zijn. Het afnemen van twee interviews bij externe Veiligheidsregio's had als doel om inzicht te verkrijgen in de manier waarop zij hun facilitaire diensten inkopen en organiseren. De resultaten van de interviews geven dus alleen een beschrijving weer over hoe deze twee externe Veiligheidsregio's georganiseerd zijn. De resultaten zijn om deze reden niet te generaliseren voor alle Veiligheidsregio's.

Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten, wordt er gemeten wat de onderzoeker wil meten? (Tilburg University, 2017). Om dit te bereiken zijn begrippen omschreven en zijn deze verwerkt in het meetinstrument. Hierbij is het model van Regterschot (1988) gebruikt. Regterschot verdeelt facilitaire diensten onder drie noemers, namelijk: huisvesting, service en middelen. Daarnaast wordt het begrip inkoop geoperationaliseerd. Hierdoor worden literatuuraspecten van inkoop inzichtelijk. Dit wordt in de operationalisering weergegeven. Dit heeft als basis gediend voor het onderzoek. De inzichten die vanuit de theorie van Regterschot zijn verkregen geven weer dat respondenten niet alle facilitaire diensten centraal of decentraal willen inkopen. Door deze resultaten te koppelen aan het model van Weele zorgt dit ervoor dat het inzichtelijk wordt in welke fase de interne klanten meer invloed willen en kunnen hebben. Daarnaast zijn er tijdens de interviews gesprekstechnieken gebruikt. Waar mogelijk is er doorgevraagd op de facilitaire onderwerpen waarvan gedacht werd dat het juiste antwoord nog niet gegeven was. Dit komt de begripsvaliditeit ten goede.

Sterke en zwakke punten

De sterke punten van dit onderzoek zijn dat het theoretisch kader in veel aspecten terug komt in het advies. Een onderdeel wat in dit onderzoek in twijfel getrokken kan worden is dat er twee externe Veiligheidsregio's zijn onderzocht. Dit heeft voor een beschrijving van hun desbetreffende facilitaire organisatie gezorgd. Wanneer meerdere Veiligheidsregio's werden benaderd zouden deze resultaten gegeneraliseerd kunnen worden.

6. Advies

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de adviesvraag. Vervolgens is er een afweging gemaakt tussen alternatieve oplossingen voor het vraagstuk. Het beste alternatief wordt uitgewerkt naar een concreet plan met financiële consequenties voor de organisatie. Als laatst worden de aanbevelingen kort en bondig beschreven.

6.1 Adviesdoel en adviesvraag

De doelstelling van het advies betreft het leveren van een bijdrage aan het vinden van balans tussen centralisatie en decentralisatie. Dit wordt gedaan middels een adviesrapport voor Brandweer Twente. De adviesvraag in dit rapport is als volgt:

'*Op welke manier kan de facilitaire organisatie van Brandweer Twente een balans vinden tussen centraal inkopen en decentraal inkopen om zo nog beter aan te sluiten bij de wensen van haar interne klanten?*'

6.2 Alternatieven

Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek worden er drie facilitaire organisatie vormen, zoals Becker (1990) benoemd in het theoretisch kader op bladzijde 5, als alternatief weergegeven. Hieronder worden de alternatieven kort toegelicht:

- Alternatief 1: hanteren van een tight-fit organisatie
- Alternatief 2: streven naar een loose-fit organisatie
- Alternatief 3: streven naar een elastic-fit organisatie

Alternatief 1: hanteren van een tight-fit organisatie

Vanuit het onderzoek blijkt dat Brandweer Twente in 2013 centraal met strakke regels ingestoken is. Indien dit alternatief gehanteerd blijft kan de organisatie blijvend voordelen opdoen met betrekking tot het efficiënt inkopen van facilitaire diensten. Het gehele budget van €5,5 miljoen, waar team Service & Beheer over beschikt, blijft centraal bij de organisatie. De voordelen, die benoemd worden in het theoretisch kader, zoals het bundelen van inkoopvolumes, specifieke inkoopkennis, gelijkheid voor elke locatie en een duidelijk aanspreekpunt blijven centraal bij de organisatie liggen. Daarnaast zullen de inkoopprocessen vanaf de fase specificeren tot aan de fase nazorg ook bij de organisatie blijven liggen. Bij dit alternatief wordt aanbevolen om extra te communiceren naar de interne klanten over het feit dat Brandweer Twente verbonden is aan wet- en regelgeving indien Europese drempelwaarden worden bereikt. Op deze manier kan duidelijk gemaakt worden dat Brandweer Twente bij dit soort aanbestedingen geen invloed kan uitoefenen op de leverancier die gekozen wordt. Echter bij dit alternatief zullen de wensen van de interne klanten, het betrekken van lokale ondernemers en eigen leden, niet in vervulling gaan. De organisatie blijft waar zij nu staat en de betrokkenheid van lokale ondernemers en eigen leden zal hierdoor niet vergroot worden.

Alternatief 2: streven naar loose-fit organisatie

Vanuit veldonderzoek blijkt dat respondenten behoefte hebben aan meer vrijheid in hun kazerne. Een transitie naar een loose-fit organisatie zorgt ervoor dat de kazerne zelf verantwoordelijk is voor alle faciliteiten in hun kazerne omdat beslissingen door de gebruikers gemaakt kunnen worden. Het budget voor deze facilitaire diensten die Regterschot definieert liggen bij de kazernes. Het budget van €5,5 miljoen waar Team Service & Beheer beschikking over heeft zal verdeeld worden over 29 verschillende kazernes. De inkooprollen zullen bij dit alternatief volledig bij de kazernes liggen. Voordelen hiervan zijn dat kazernes zelf verantwoordelijk zijn voor inkoop en bestellingen, er kan rekening gehouden worden met specifieke omstandigheden, de motivatie kan vergroot worden en de medewerkers ontwikkelen zich op het gebied van inkopen. Daarnaast ligt het gehele inkoopproces vanaf fase specificeren tot de nazorg bij de kazernes zelf. Echter, dit alternatief zorgt ervoor dat er minder efficiënt gewerkt wordt en het inkopen van alle facilitaire diensten kost veel tijd. Wanneer dit alternatief

uitgevoerd wordt zijn er veel verschillende contracten in omloop, wat ervoor zorgt dat inkoopvoordelen niet gebundeld kunnen worden en de kans bestaat op dubbel werk. Tevens zullen vrijwilligers extra taken moeten uitvoeren, wat een dagtaak kan zijn. Financieel gezien kost dit de veiligheidsregio veel geld, er is weinig zicht op uitgaven en er is weinig inkoopkennis in kazernes.

Alternatief 3: streven naar elastic-fit organisatie
Dit alternatief geeft de interne klanten vrijheid, maar er zijn wel bepaalde kaders opgesteld. De interne klanten, de gebruikers, geven aan dat ze graag betrokken willen worden bij het inkopen van facilitaire diensten zoals: groenvoorziening, nieuw- & verbouw, (klein) onderhoud en catering. Het alternatief geeft de gebruikers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de fases specificeren en selecteren. In deze fases worden de wensen van kazernes in kaart gebracht en krijgen kazernes zelf de mogelijkheid om lokale ondernemers aan te dragen bij de organisatie doormiddel van de passer-methode. Het budget van €5,5 miljoen blijft onder de hoede van de organisatie, echter hebben de gebruikers bij dit alternatief meer invloed op het inkoopproces van faciliteiten in hun kazerne. Naast de inkooprol die zij hebben als 'gebruiker', kunnen zij namelijk ook de rol van de beïnvloeder op zich nemen. Het streven naar een elastic-fit organisatie vergt een gedegen stappenplan waarbij vele opties mogelijk zijn. In dit alternatief worden vier aanbevelingen gedaan. Aan de orde komt: de manier waarop meervoudige aanbestedingen worden verricht, een aanpassing in de servicedesk, een extra optie in het kazernebudget en communiceren naar de interne klanten. Bij meervoudige aanbestedingen wordt geadviseerd de passer-methode in werking te zetten. Daarnaast is het van belang dat de servicedesk wordt ingesteld op de elastic-fit organisatie, door een 'eerste vraag' toe te voegen. Bij meldingen die gemaakt worden via de servicedesk zal gevraagd worden of diegene het probleem zelf kan oplossen of dat de organisatie iemand moet sturen. Een andere aanbeveling is om een aanpassing door te voeren in het kazernebudget waarbij kazernes meer vrijheid krijgen in het besteden van hun budget. Om dit te realiseren is goede communicatie over de kaders waarbinnen geopereerd wordt belangrijk. Deze stappen zorgen ervoor dat er gestreefd wordt naar een elastic-fit organisatie.

6.3 Evaluatie alternatieven

Om keuzes te kunnen maken tussen de alternatieven zijn er verschillende criteria opgesteld, die gecheckt zijn bij de opdrachtgever. Aan de hand van deze criteria zijn de adviezen voorzien van een score. De score is bepaald door een wegingsfactor. Hieronder worden de criteria weergegeven. Een toelichting van de criteria en de bijbehorende wegingsfactor is te vinden in bijlage X.

1. Is het alternatief passend in het inkoopbeleid van Brandweer Twente?
2. Is het alternatief financieel haalbaar?
3. Is het alternatief binnen 3 maand implementeerbaar?
4. Vergroten het alternatief de betrokkenheid van de leden?

Tabel 6.1: Criteria en wegingsfactoren

Criteria	Passend in inkoopbeleid	Financieel haalbaar	Direct implementeerbaar	Vergroten betrokkenheid
Wegingsfactor	2x	3x	2x	3x

Beoordeling
Om de verschillende alternatieven met elkaar te vergelijken zijn er punten toegekend aan de alternatieven. De hoogte van de punten verschilt van 1 tot en met 3. Hierbij is 1 de laagst te behalen scoren en 3 de hoogste te behalen score. Allereerst wordt de wegingsfactor benoemd, vervolgens de gescoorde punten en hierna zijn de gescoorde punten vermenigvuldigd met de wegingsfactor. Het alternatief met de hoogste score is het beste advies. In bijlage XI worden de beoordelingen van de alternatieven uitgebreid weergegeven.

Tabel 6.2: Scores van de alternatieven

Criteria	*Wegings-factor*	*Alternatief 1*		*Alternatief 2*		*Alternatief 3*	
		Score	**Punten**	Score	**punten**	Score	**punten**
Sluit aan bij inkoopbeleid	2	3	**6**	1	**2**	3	**6**
Financieel haalbaar	3	3	**9**	1	**2**	2	**6**
Makkelijk te implementeren	2	3	**6**	1	**2**	2	**4**
Vergroten betrokkenheid	3	1	**3**	3	**9**	3	**9**
Totaal aantal punten			**24**		**15**		**25**

Uit de bovenstaande tabel komt alternatief 3 het beste uit de test. Daarnaast scoort alternatief 1 ook goed op de gestelde criteria. Echter wordt hiermee het knelpunt niet opgelost want de oude situatie blijft gehandhaafd. Alternatief 3 geeft vrijheden, maar wel in bepaalde kaders. In overeenstemming met de opdrachtgever is bepaald dat het streven naar een elastic-fit organisatie het beste alternatief is voor Brandweer Twente. Het alternatief is passend bij het inkoopbeleid van de VRT. Door het toepassen van de passer-methode worden lokale ondernemers nauw betrokken en hierdoor wordt de regionale economie en MKB gestimuleerd. Ook heeft het betrekken van lokale ondernemers effect op duurzaamheid, want hierdoor kan het inkoopproces of het probleem in eigen kontrijnen opgelost worden. Hiervoor hoeft geen organisatie van ver weg ingeschakeld te worden. Er zijn geen hoge financiële kosten verbonden aan dit alternatief. Het betreffen aanpassingen in het beleid en de werkwijze waarop Brandweer Twente georganiseerd is. Medewerkers zullen hiervoor op de hoogte gesteld moeten worden wat voor extra kosten kan zorgen. Daarnaast is het alternatief op redelijke wijze te implementeren omdat het aanpassen van regels, documenten en werkwijze binnen drie maanden uitgevoerd kunnen worden. Tevens het invoeren van de 'eerste vraag' is een kleine aanpassing in de servicedesk. Door te streven naar een elastic-fit organisatie worden bepaalde vrijheden gegeven waar de respondent nadrukkelijk om vraagt. Het toepassen van dit alternatief zorgt ervoor dat er gehoor gegeven wordt aan de wensen van de interne klanten en hierdoor de betrokkenheid vergroot wordt.

Samenhang kernbegrippen

Het model van Regterschot (1988) heeft als basis gediend voor het in kaart brengen van alle wensen op bepaalde facilitaire aspecten. De uitkomsten zijn gekoppeld aan de theorie van Becker (1990). De alternatieven zijn gebaseerd op de drie facilitaire organisatie vormen van Becker die in het theoretisch kader benoemd zijn. Daarnaast komt het inkoopproces van Weele bij elk alternatief aan bod. Het beste alternatief geeft de interne medewerkers de mogelijkheid invloed te krijgen op de eerste twee fases van het inkoopproces, namelijk: specificeren en selecteren. Door kazernes invloed te geven op deze twee fases wordt de betrokkenheid bevorderd. Daarnaast krijgen interne klanten automatisch invloed op het inkoopproces omdat zij hun eigen voorkeuren kunnen aangeven door het invoeren van de passer-methode. Daarnaast zorgt de 'eerste vraag' in de servicedesk ervoor dat diegene die de melding maakt gevraagd wordt of het probleem decentraal opgelost kan worden. Op deze manier worden taken en bevoegdheden vanuit de servicedesk gedelegeerd naar de kazernes. Kazernes krijgen op deze manier zelf de taak om het probleem op te lossen.

6.4 Advies

Het uitvoeren van het advies draagt bij aan het voldoen aan de wensen van de interne klanten en daarbij rechtmatig te blijven inkopen. Het beste alternatief wordt hieronder op een uitgebreide wijze toegelicht. Hiermee wordt antwoorde gegeven op de adviesvraag:

'*Op welke manier kan de facilitaire organisatie van Brandweer Twente een balans vinden tussen centraal inkopen en decentraal inkopen om zo nog beter aan te sluiten bij de wensen van haar interne klanten?'*

Passer-methode

Geadviseerd wordt om bij meervoudig onderhandse aanbestedingen, bijvoorbeeld nieuw- en verbouw voor een bepaalde kazerne, gebruik te maken van de passer-methode. Wanneer het bedrag voor leveringen en diensten tussen €25.000,- en €125.000,- ligt en voor werken tussen €50.000 en €1.500.000,- wordt geadviseerd om meervoudig onderhands aan te besteden en gebruik te maken van de passer-methode. Zoals in het theoretisch kader beschreven is de passer-methode een methode waarbij een cirkel getrokken wordt om de desbetreffende locatie, binnen een x aantal kilometers. De desbetreffende kazerne die facilitaire diensten inkoopt zal hun wensen kenbaar moeten maken in de inkoopfase 'specificeren'. In samenwerking met de organisatie zal vervolgens de passer geplaatst worden op de kaart, waarbij een bepaalde afstand gehanteerd wordt. Het aantal kilometers moeten bepaald worden aan de hand van de aantal lokale ondernemers die actief zijn rondom de desbetreffende kazerne. Het kan voorkomen dat er binnen 5 kilometer te weinig lokale ondernemers gevestigd zitten die de desbetreffende in te kopen dienst leveren. In dit geval kan er gekozen worden om de straal te verhogen en bijvoorbeeld een straal van 10 kilometer te hanteren. Het idee is dat de cirkel zo groot gemaakt kan worden totdat er voldoende lokale concurrentie aanwezig is (Leen-Valk, 2016). Er zullen altijd drie of meerdere lokale ondernemers in de cirkel aanwezig moeten zijn. Vervolgens worden 3 tot 5 partijen uitgenodigd om een offerte uit te brengen. Indien er meer dan 5 lokale ondernemers in de desbetreffende cirkel vallen wordt geadviseerd om gebruik te maken van een ongewogen loting. Hierdoor hebben alle ondernemers evenveel kans om geselecteerd te worden. De inkoopfases contracteren, bestellen en bewaken liggen volledig bij de organisatie, omdat het opstellen van contracten iets is waar juridische zaken bij komen kijken en respondenten aangeven dat de organisatie dit het best kan oppakken. Daarom wordt gekozen om dit bij de organisatie te laten. Het evalueren van de dienst ligt bij beide partijen. Door het hanteren van deze methode wordt de wens om lokale ondernemers te betrekken waargemaakt en hebben kazernes niet de lasten van het vervolg van het inkoopproces. Het toepassen van de passer-methode past bij het motto: 'Twents geld in Twente uitgeven', omdat lokale ondernemers hierbij actief betrokken worden en Twents geld daadwerkelijk in Twente wordt uitgegeven.

Enkelvoudig onderhandse, nationale en Europese aanbestedingen

Er wordt geadviseerd om, indien mogelijk, diensten en leveringen onder een bedrag van €25.000 en werken onder €50.000,- 1 op 1 te gunnen aan lokale ondernemers. Enkelvoudige onderhandse aanbestedingen mogen 1 op 1 gegund worden en er is geen verdere wet- en regelgeving voor die 1 op 1 gunnen tegen werkt. Hierbij wordt geadviseerd kazernes invloed te geven op het kiezen van de lokale ondernemer in de inkoopfase: specifiëren en selecteren. Op deze manier kunnen kazernes een adviserende rol aannemen, waardoor zij toch betrokken zijn bij het inkoopproces, maar de bevoegdheid en verantwoordelijkheid bij de organisatie ligt. Diensten en leveringen boven €125.000,- en werken boven €1.500.000,- zullen nationaal of Europees aanbesteed worden. Hierbij heeft Brandweer Twente zelf geen invloed omdat zij verplicht zijn om aan de wet- en regelgeving te voldoen. Hieronder wordt overzichtelijk weergegeven welke doelgroep verbonden is aan bepaalde inkoopfases.

Tabel 6.3: Functies tijdens de inkoopfases bij passer-methode

	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	bewaken	Nazorg/evalueren
Kazernes	x	x				x
Organisatie		x	x	x	x	x

Eerste vraag servicedesk

Vanuit het veldonderzoek komt naar voren dat kazernes kleine werkzaamheden best zelf willen oppakken. Door via de servicedesk te communiceren kunnen kazernes de mogelijkheid krijgen om kleine werkzaamheden zelf op te pakken. Om deze reden wordt aanbevolen om meldingen en aanvragen die via de servicedesk gemaakt worden te voorzien van een 'eerste vraag'. Deze 'eerste vraag' wordt als volgt geformuleerd: 'Zijn jullie in staat om de melding of het probleem zelf op te lossen of hebben jullie iemand nodig die het probleem kan oplossen?' Op deze manier wordt er aangegeven dat kazernes de melding of het probleem best zelf mogen oplossen en indien dit niet mogelijk is er iemand vanuit de organisatie opgeroepen wordt om het probleem te verhelpen. Door deze aanbeveling in te voeren worden taken en bevoegdheden vanuit de servicedesk gedelegeerd naar de kazernes. Respondenten geven als voorbeeld dat zij het vervangen van een kapotte lamp best zelf kunnen doen. Dit kan effect hebben op het vergroten van de betrokkenheid van de eigen leden.

Figuur 6.1: Proces eerste vraag servicedesk

Budget kleine incidentele werkzaamheden

Verschillende respondenten geven aan dat ze graag een budget zouden ontvangen voor het regelen van kleine werkzaamheden in kazernes, zoals kleine verbouwingen en onderhoud in de kazernes. Volgens respondenten ontvangen zij op dit moment wel een budget maar dit is gereserveerd voor bedankjes, bloemen en kleine feestjes. Andere Veiligheidsregio's adviseren ook om kazernes een bepaald budget te geven om zodoende betrokkenheid en verantwoordelijkheid terug te geven en te vergroten. Op dit moment is er jaarlijks voor elke kazerne een budget gereserveerd van 2x €500,-, het kazernebudget. Kazernecoördinatoren krijgen elk jaar eerst 1x €500,- en indien dit bedrag uitgegeven is kan er opnieuw €500,- aangevraagd worden. Niet alle kazernes gebruiken 2 x €500,-. Er wordt geadviseerd om kazernes jaarlijks 1 x €500,- te geven aan kazernebudget en de resterende €500,- voor elke kazerne beschikbaar te stellen zodat zij dit kunnen gebruiken voor incidentele kleine werkzaamheden. Het gehele inkoopproces ligt voor deze €500,- bij de kazernes zelf. Echter zullen kazernes wel moeten inzien dat ze een jaarlijks kazernebudget van enkel €500,- voor bloemen en bedankjes en dat het andere budget van €500,- gebruikt kan worden voor incidentele kleine werkzaamheden. Daarnaast wordt aanbevolen een formulier aan te maken waarin gevraagd wordt om verantwoording van de werkzaamheden. Om deze reden is de inkoopfase 'bestellen' voor beide doelgroepen van belang. Het is de bedoeling dat het budget gebruikt wordt voor kazerne-gerelateerde werkzaamheden met als doel de leden het gevoel te geven zelf inspraak te hebben en de kazerne eigen te kunnen maken. Dit aanvraagformulier wordt gehanteerd om er zeker van te zijn dat er geen misbruik wordt gemaakt van het budget. Op het aanvraagformulier dient men een reden op te geven voor het verrichten van de werkzaamheden en vervolgens zullen deze beoordeeld worden een medewerker van Team Service & Beheer. Tevens worden de budgetten op deze manier geregistreerd.

Tabel 6.4: Functies tijdens de inkoopfases bij kazernebudget

	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Bestellen	bewaken	Nazorg/evalueren
Kazernes	x	x	x	x	x	x
Organisatie				x		

Communicatie
Ook wordt geadviseerd extra te communiceren over diensten, leveringen en werken die Nationaal of Europees aanbesteed worden doormiddel van een communicatieplan. Tijdens het veldonderzoek werd duidelijk dat interne klanten veelal wensen diensten, leveringen en werken niet altijd centraal aan te besteden. Echter is het voor Brandweer Twente onmogelijk om diensten boven de drempelwaarden altijd decentraal of lokaal weg te zeggen. Respondenten hebben geen weet van de achterliggende wet- en regelgeving en de inkoopvolumes waar Brandweer Twente mee te maken heeft. Het is van belang dat hiervoor begrip gecreëerd wordt. Doormiddel van extra communicatiemomenten kunnen interne klanten ingelicht worden over het feit dat diensten boven een bepaalde drempelwaarde nationaal of Europees aanbesteed worden.

In het veldonderzoek wordt duidelijk dat de communicatie met beroepsmatige en vrijwillige kazernes van elkaar verschilt. Beroepsmatige kazernes zien graag dat er gecommuniceerd wordt via de tv schermen op de locatie en via het sturen van een email. Om deze reden wordt geadviseerd om de beroepsmatige medewerkers op deze manier te informeren. De vrijwillige posten worden liever face-to-face benaderd. Om deze reden wordt geadviseerd om te communiceren op een kc-avond en ter aanvulling via de mail. Door op deze manier te communiceren met de interne klanten worden zij ervan op de hoogte gesteld welke aanbestedingen gedaan worden en dat aanbestedingen niet altijd aan een lokale partij gegund kunnen worden. In bijlage XII wordt een communicatieplan weergegeven die als input kan dienen tijdens het communiceren naar beroepsmatige medewerkers en vrijwilligers.

6.4.1 Plan-Do-Check-Act
Om dit advies te realiseren worden de benodigde stappen volgens de Plan-Do-Check-Act cyclus (in vervolg: PDCA-cyclus) doorlopen. Dit model wordt gebruikt om continu te verbeteren door te leren van situaties en deze te evalueren (Passionned Group, 2017). Hieronder wordt de PDCA-cyclus kort toegelicht, hierbij is een goede planning verreist. In de planning staat aangegeven wie verantwoordelijk is voor een bepaalde taak, hoeveel medewerkers hier voor ingezet worden en wat de tijdsinschatting hierbij is. De inschatting van het aantal uur is vermenigvuldigd met de loonkosten voor het openbaar bestuur en overheidsdiensten van €42,- in 2014 (Centraal Bureau Statistiek, 2014). In de 'Do' fase wordt het implementatieplan weergegeven en dit is de belangrijkste fase van de planning. Om deze reden is de 'Do' fase in deze paragraaf uitgebreid weergegeven. De totale planning wordt weergegeven in bijlage XIII.

Plan
In de plan fase worden Kritische Prestatie Indicatoren (in vervolg: KPI) opgesteld. De KPI worden per aanbevelingen opgesteld. Hierbij is van belang dat voordat het advies in werking treed er 0-meting worden uitgevoerd. Op deze manier kunnen de KPI in het eerste kwartaal van 2018 exact gemeten worden.

- *Passer-methode: In het eerste kwartaal van 2018 moet 75% van alle meervoudig onderhandse aanbestedingen volgens de passer-methode uitgevoerd worden.*
  Om de wensen van interne klanten tegemoet te komen wordt een KPI opgesteld waarin 75% van alle meervoudig onderhandse aanbestedingen volgens de passer-methode uitgevoerd moet worden. Dit houdt in dat 75% van de meervoudige onderhandse aanbestedingen worden weggezet bij lokale ondernemers. Er is gekozen voor 75% omdat sommige facilitaire diensten zo specifiek zijn dat lokale ondernemers dit niet leveren en er buiten de regio gekeken moet worden voor het aanbesteden van deze diensten.
- *Eerste vraag servicedesk: In het eerste kwartaal van 2018 wordt 20% van de meldingen die via de servicedesk binnenkomen door de kazerne zelf opgelost.*
  Om kazernes zelf een bepaalde vrijheid te geven in het vervangen, repareren of oplossen van gebreken in de kazernes wordt een KPI opgesteld waarin 20% van deze meldingen door de

kazerne zelf opgelost worden. Er wordt gekozen voor dit percentage omdat niet alle kazernes de mogelijkheid hebben om problemen zelf op te lossen.

- *Kazernebudget: In het eerste kwartaal van 2018 worden kleine incidentele werkzaamheden voor 80% door de kazerne uitgevoerd.*
  Door kazernes een bepaald budget te geven voor incidentele kleine werkzaamheden wordt er een KPI opgesteld waarin 80% van de kleine incidentele werkzaamheden door kazernes zelf opgelost worden middels het kazernebudget. Er wordt gekozen voor dit percentage omdat niet alle incidentele werkzaamheden door de kazernes zelf opgelost kunnen worden, maar de organisatie hierbij nodig is.
- *Communicatie: In het eerste kwartaal van 2018 moet elke kazerne kennis hebben van Europese drempelwaarden waaraan Brandweer Twente moet voldoen.*
  Door alle kazernes op de hoogte te stelen van de wet- en regelgeving waar Brandweer Twente op het gebied van nationale en Europese aanbestedingen kan er meer begrip gecreëerd worden en weten interne klanten waarom lokale ondernemers in dit aanbestedingsproces niet altijd de opdracht gegund krijgen.

In tabel 6.5 worden de kosten voor het realiseren van de 'plan' fase weergegeven.

Tabel 6.5: Indirecte personeelskosten 'plan' fase

Uren	Totale kosten
8	€336,-

DO, implementatieplan

Om de gestelde KPI te bereiken is er een implementatieplan opgesteld. In dit plan wordt de activiteit met toelichting genoemd, wie verantwoordelijk is voor de activiteit en de benodigde tijd. Hieronder wordt het stappenplan weergegeven.

Tabel 6.6: Implementatieplan

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijke	Tijd
Kazernecoördinatoren op de hoogte stellen. Communicatieplan	De kazernecoördinatoren informeren over de veranderingen op kc-avond, mail, VNET en V4U. Kc- avond inplannen. Hierbij komt aanbod: passer-methode, 'eerste vraag' in servicedesk, kazernebudget incidentele werkzaamheden en extra communicatie over Europese drempelbedragen.	Team Service & Beheer, Team Communicatie. 2 medewerkers	3 weken, 6 uur
Beroepsmatige medewerkers op de hoogste stellen. Communicatieplan	Beroepsmatige medewerkers informeren over de veranderingen door berichten te plaatsen op TV schermen, mail en vergaderingen. Hierbij komt aanbod: passer-methode, 'eerste vraag' in servicedesk, kazernebudget incidentele werkzaamheden en extra communicatie over Europese drempelbedragen.	Team Service & Beheer, Team Communicatie. 2 medewerkers	1 week, 4 uur
Opstellen en verstrekken nieuwe handleidingen, werkinstructies en nieuwe formulieren	Aanpassen en opstellen van documenten. De gebruikers voorzien van nieuwe werkwijze, handleidingen en formulieren. Hierin staat alle informatie met betrekking tot de passer-methode,	Team Service & Beheer, Team Strategie & Ondersteuning	3 weken, 6 uur

	aanpassing servicedesk, kazernebudget en wet- en regelgeving.		
Inkoopmedewerkers informeren	Informeren over de passer-methode	Team Service & Beheer	1 week, 4 uur
Aanpassing in Beleid	Aanpassing in inkoopbeleid. Passer-methode en kazernebudget hierin vermelden	Team Strategie & Ondersteuning	1 week, 4 uur
'Eerste vraag' in servicedesk invoeren	Eerste vraag in het systeem invoeren.	Team ICT	2 weken, 5 uur
Kazernebudget beheren	Beheren van budgetten. Inzichtelijk maken welke kazerne nog in aanmerking komt voor een budget.	Afdeling financiën	2 weken, 5 uur
Opstellen van transitieplan en checklist	Er wordt een plan opgesteld waarin alle activiteiten aangegeven worden die tijdens de transitie uitgevoerd moeten worden. Dit kan in de vorm van een checklist.	Team Service & Beheer	2 weken, 4 uur
KPI	Handelen naar gestelde KPI	Team Service & Beheer	1 week, 4 uur

In tabel 6.7 worden de kosten voor het realiseren van de 'Do' fase weergegeven.

Tabel 6.7: Indirecte personeelskosten 'do' fase

Uren	Totale kosten
38	€1.596,-

Check

In deze fase worden de gestelde KPI gecheckt. Hierbij wordt gekeken of de uitvoering nog in lijn is met de plannen die gesteld zijn. Om na te gaan of gestelde doelen behaald zijn is er vervolgonderzoek nodig. Vanuit de organisatie zal er gecheckt moeten worden of de wensen van de interne klanten in vervulling zijn gegaan. Aan de hand van de 0-meting kunnen de KPI gecheckt worden en wordt inzichtelijk of de KPI behaald zijn of behaald worden. Het is van belang dat er continu gecheckt wordt of alle werkzaamheden op de juiste manier verlopen. Dit kan een onderzoek zijn voor een toekomstige stagiaire, zodat kosten laag blijven. Echter zal de stagiaire wel begeleid moeten worden, waarvoor 14 uren brekend worden. De gegevens die uit het onderzoek naar voren komen dienen gecommuniceerd te worden naar de interne klanten. In tabel 6.8 worden de kosten voor het realiseren van de 'check' fase weergegeven.

Tabel 6.8: Indirecte personeelskosten 'check' fase

Uren	Totale kosten
18	€756,-

Act

De resultaten en inzichten die zijn opgedaan in het onderzoek worden geëvalueerd en er zal gekeken worden wat veranderd moet worden. Wanneer de KPI niet behaald zijn, moet er overwogen worden om de KPI bij te stellen of over te gaan op een ander alternatief. Wanneer de KPI niet behaald worden kan dit betekenen dat het advies niet heeft geleid tot het juiste resultaat of dat de KPI onrealistisch geformuleerd zijn. Ook in deze fase is het van belang dat er gecommuniceerd wordt naar de interne klanten over wat er gedaan wordt met de gestelde doelen. In tabel 6.9 worden de kosten voor het realiseren van de 'act' fase weergegeven.

Tabel 6.9: Indirecte personeelskosten 'act' fase

Uren	Totale kosten
15	€630, -

6.4.2 Financiële consequenties

De kosten kunnen worden onderverdeeld in personeelskosten voor het uitvoeren van de gehele PDCA-cyclus. Daarnaast zijn er verschillende scenario's waardoor het advies tot extra kosten kan leiden maar ook extra opbrengsten kan genereren. Hieronder wordt het financiële plaatje van het advies weergegeven. Team Service & Beheer beschikt jaarlijks over een budget van €5,5 miljoen, echter wil de opdrachtgever in het kader van privacy niet verder uitwijden over waar deze kosten exact aan uitgegeven worden (M. Bokdam, persoonlijke communicatie, mei 2017).

Personeelskosten voor het uitvoeren van de PDCA-cyclus

De kosten bevatten indirecte kosten, namelijk de kosten voor de werkzaamheden dat het personeel uitvoert. De kosten zijn per fase van de PDCA-cyclus in kaart gebracht. Indirecte kosten zijn kosten die niet rechtstreeks aan een product of dienst te koppelen zijn, bijvoorbeeld administratieve kosten (MKB Advies en Ondersteuning, 2014). De uitvoering van de planning, op basis van de PDCA-cyclus, zijn verbonden aan indirecte kosten. Op basis van de PDCA-cyclus planning, te vinden in bijlage XIII, is er een inschatting gemaakt naar de benodigde uren die verbonden zijn aan dit advies. Aan de hand van deze inschatting wordt er per fase weergegeven wat de loonkosten hiervan zijn. Het aantal uur is vermenigvuldigd met de loonkosten voor het openbaar bestuur en overheidsdiensten van €42,- in 2014 (Centraal Bureau Statistiek, 2014). Hieronder worden de indirecte kosten weergegeven.

Tabel 6.10: Totale kosten PDCA-cyclus

Fase	Aantal uren	Kosten
Plan	8 uur	€336, -
Do	38 uur	€1.596, -
Check	18 uur	€756, -
Act	15 uur	€630, -
Totaal	90 uur	€3.318, -

Kosten

Het gebruik maken van de passer-methode brengt met zich mee dat er minder concurrentiebedinging aanwezig is in de regio. De passer-methode zorgt ervoor dat bepaalde lokale ondernemers worden geselecteerd, waardoor dit effect kan hebben op de concurrentie bedinging. Er is minder concurrentie waardoor de kans op een goede aanbieding beperkt blijft. Hierdoor kunnen de kosten voor dit advies oplopen indien de concurrentie minimaal is. Tevens zorgt de aanbeveling om €500,- beschikbaar te stellen voor kleine incidentele werkzaamheden ervoor dat er jaarlijks €29.000,- wordt uitgeven aan kazernebudget en een budget voor kleine incidentele werkzaamheden. Echter is dit budget al begroot, waardoor dit geen extra kosten zijn voor Brandweer Twente. Daarbij moet in acht genomen worden dat gemeentes hier van op de hoogte zijn en akkoord geven.

Besparing

Het gebruik maken van een 'eerste vraag' in de servicedesk geeft interne klanten de mogelijkheid om de melding of het probleem, indien mogelijk, zelf op te lossen. Hierdoor hoeft de organisatie geen medewerker of monteur langs te sturen die het probleem oplost. Hierdoor worden personeelskosten voor een monteur bespaard. De loonkosten voor een monteur vanuit Brandweer Twente valt onder het

openbaar bestuur en overheidsdiensten en bedraagt ook €42,- (Centraal Bureau Statistiek, 2014). Echter zal de vrijwilliger wel uren schrijven voor het verhelpen van het probleem. Deze uren worden als 'oefen uren' geregistreerd. Een vrijwilliger met functie: Manschap B verdient €13,44 per uur als 'oefen uren' (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2016). Volgens een berekening via een tool (Bereken het, 2017) zullen er 17% extra loonkosten over het uurloon berekend worden. De loonkosten voor een vrijwilliger bedragen in dit geval: €13,44 x 1,17 = €15,72. Deze loonkosten liggen lager dan de loonkosten voor het inschakelen van een monteur. Indien de KPI behaald wordt, zal 20% van de meldingen door de kazernes zelf opgelost worden. Hierdoor worden de kosten voor een monteur bespaard en kan de monteur op andere plekken ingezet worden.

Toegevoegde waarde
Het advies levert de organisatie geen directe winst op. Echter heeft Brandweer Twente ook geen winstoogmerk. Het is voor Brandweer Twente erg belangrijk dat vooral de vrijwillige leden tevreden zijn, omdat Brandweer Twente afhankelijk is van deze groep. Door tevreden leden wordt de mond-tot-mond reclame bevorderd wat effect kan hebben op het werven van nieuwe leden. Indien er niet geluisterd wordt naar de interne klanten kan dit er voor zorgen dat vrijwilligers afscheid nemen van Brandweer Twente. Op dat moment is er veel geïnvesteerd in de vrijwilliger, denk hierbij aan kosten voor opleidingen, pakken, piepers enzovoort. Vervolgens zijn dit kosten die in het verleden gemaakt zijn, maar waar de organisatie geen gebruik meer van kan maken omdat kennis verloren is gegaan. Het is daarom van groot belang dat de wensen van de vrijwilligers gehoord worden, om in de toekomst nog te beschikken over voldoende vrijwillige brandweerlieden. Door het uitvoeren van dit advies, streven naar een elastic-fit organisatievorm, worden de wensen van interne klanten gehoord en wordt er aangenomen dat zij hierdoor meer vrijheid zullen ervaren. Dit beoogd meer betrokkenheid wat kan zorgen voor een positief daglicht voor Brandweer Twente. Dit is geen financiële opbrengst, maar het advies kan ervoor zorgen dat er op andere vlakken 'opbrengsten' ontstaan.

6.5 Conclusie
De adviesvraag in dit onderzoek wordt hieronder beantwoord. De adviesvraag luidde: '*Op welke manier kan de facilitaire organisatie van Brandweer Twente een balans vinden tussen centraal inkopen en decentraal inkopen om zo nog beter aan te sluiten bij de wensen van haar interne klanten?*'

De facilitaire organisatie van Brandweer Twente kan beter aansluiten bij de wensen van haar interne klanten door te streven naar een elastic-fit organisatie, hierdoor wordt er een balans tussen centraal en decentraal gerealiseerd. Hierbij is het belangrijk om lokale ondernemers zoveel mogelijk te betrekken, kazernes vrijheden te geven en goed te blijven communiceren naar de interne klanten. Hieronder worden de belangrijkste aanbevelingen weergegeven:

- Enkelvoudige onderhandse aanbesteding gunnen aan lokale ondernemers indien mogelijk;
- Bij meervoudige onderhandse aanbestedingen gebruik maken van de passer-methode;
- Jaarlijks een budget van 1 x €500, - beschikbaar stellen voor kleine incidentele werkzaamheden;
- Een 'eerste vraag' toevoegen aan de servicedesk wanneer er een aanvraag of melding geplaatst wordt. Deze eerste vraag van de servicedesk zou moeten zijn: 'Kunnen jullie het zelf oplossen of hebben jullie iemand vanuit de organisatie nodig die het kan oplossen?'
- Extra communicatiemomenten organiseren naar beroepsmatige medewerkers over de passer-methode en de wet- en regelgeving waar Brandweer Twente verplicht aan is. Dit kan gecommuniceerd worden via de TV schermen, mail naar de ploegchefs, via VNET en V4U.
- Extra communicatiemomenten organiseren naar vrijwilligers over de passer-methode en de wet- en regelgeving waar Brandweer Twente verplicht aan is. Dit kan gecommuniceerd worden op een kc-avond, een mail naar kazernecoördinatoren, via VNET en V4U.

Nawoord

Met dit hoofdstuk komt het einde van het thesisrapport in zicht. In het nawoord reflecteer ik op mijn eigen handelen. De afgelopen maanden heb ik me verdiept in de opdracht wat ik als zeer interessant heb ervaren.

In de beginfase moest ik wennen aan de hele nieuwe organisatie en de sfeer in de organisatie. Dit resulteerde in dat ik soms wat terughoudend was en liet ik mijn mening niet altijd horen. Op dat moment was het soms onduidelijk wat er van mij verwacht werd. Na een tijdje aanwezig te zijn op locatie werd helder dat ik alle tijd kreeg voor het uitvoeren van mijn thesisproject. In de tweede week van het thesissemester hadden mijn opdrachtgever, examinator en ik een gesprek ingepland om zaken rondom het onderwerp nog eens concreet te maken. Voor mij was het prettig dat dit gesprek al redelijk in het beginstadium van het project plaats vond. Vervolgens kon ik direct aan de slag met de thesis proposal defence. Hierbij kwam aan de orde dat het voor mij belangrijk was om volgens een gedegen planning ter werk te gaan. Voor mijn gevoel bleef ik wel wat lang hangen in de thesis proposal defence, omdat sommige aspecten nog wat onduidelijk waren. In de toekomst zal ik dit kunnen verbeteren door eerder aan de bel te trekken.

Na de verdediging kon ik van start gaan met het veldonderzoek. Ik was erg blij dat een groot aantal van de respondenten goed te benaderen was en iedereen mee wilde werken aan dit onderzoek. Echter, er was één respondent waarmee het plannen van een afspraak lastig was. Ik heb meerdere malen contact gehad met deze respondent, maar er konden geen concrete afspraken gemaakt worden. De reden hiervoor is dat de respondent vaak niet in staat was zijn agenda erbij te pakken. Na een aantal weken heb ik samen met mijn opdrachtgever besloten om een andere interne medewerker te benaderen voor het veldonderzoek. Deze was bereid om mee te werken aan het onderzoek en even later bleek de vorige respondent nog een tijdstip te hebben gevonden voor het interview. Ik vond het vervelend dat het contact met deze respondent zo stroef verliep.

Tijdens het veldonderzoek vond ik het lastig om de gemaakte planning aan te houden, omdat ik afhankelijk was van de geplande interviews. Het verwerken en het analyseren van de gegevens nam veel tijd in beslag, waardoor ik op sommige momenten niet op schema lag. Mijn tijdsplanning was niet helemaal realistisch. In de toekomst zou het voor mij kunnen helpen een realistischere planning te maken. Toen alle resultaten geanalyseerd waren, moest het advies tot stand komen. Op dat moment had ik een idee in mijn hoofd, waardoor er een soort tunnelvisie ontstond en ik vast liep op dit idee. Ik heb daarom contact gezocht met twee medestudenten en vervolgens nog met mijn opdrachtgever wat mij erg geholpen heeft. Door hun objectieve blik ben ik tot andere inzichten gekomen waardoor uiteindelijk een beter en passend advies is uitgewerkt. Een heikel punt in het advies was de financiële paragraaf. Er waren weinig financiële gegevens bekend en er werd niet een geheel nieuw product opgeleverd waardoor het financiële gedeelte van het advies voornamelijk bestaat uit interne kosten.

Ik vond het communiceren met de opdrachtgever erg belangrijk. Daarom zijn er tijdens het thesisproject meerdere malen gesprekken geweest met de opdrachtgever. Vooral in het begin tijdens de opstartfase van het project. Dit was voor mij fijn omdat mijn opdrachtgever op deze manier wist waar ik mee bezig was en feedback kon geven. Na het halen van de thesis proposal defence is het contact met de opdrachtgever naar mijn gevoel wat verminderd omdat ik druk was met het veldonderzoek. Na het afnemen van het eerste interview hebben we nog eens samengezeten om na te

gaan of er werd gemeten wat we daadwerkelijk wilden meten. Hierbij kwamen we tot de conclusie dat we nog één topic moesten toevoegen. Tijdens het veldonderzoek was ik niet vaak aanwezig op locatie. Hierdoor zag ik de opdrachtgever wat minder vaak face-to- face. Ik heb geleerd dat het belangrijk is om continu te blijven communiceren om zo de opdrachtgever en collega's op de hoogte te houden van mijn werkzaamheden. Dit blijft nog een aandachtspunt voor mij.

Naast de communicatie met de opdrachtgever is er veel contact geweest met de eerste examinator. In de beginfase van het thesisproject hebben een medestudent en ik bij onze eerste examinator aangegeven dat het ons verstandig leek om elke week een feedbackmoment in te lassen. Samen met al zijn afstudeerstudenten werden intervisie momenten georganiseerd. Dit is voor mij zeer positief geweest, want problemen en vragen die ik had kon ik op dit moment bespreken met de eerste examinator en medestudenten. Echter was de feedback vaak globale feedback, waarbij ik niet altijd wist of ik op de juiste weg zat. In de toekomst zou ik dit kunnen voorkomen door te vragen of ik geschreven stukken kan laten checken en eventuele feedback kan ontvangen. Voor het uitvoeren van het veldonderzoek heb ik de interviewguide nog eens opgestuurd naar mijn examinator, zodat dit gecontroleerd zou worden om er zeker van te zijn dat het interviewguide van voldoende kwaliteit zou zijn. Ik heb het contact met mijn eerste examinator als zeer prettig ervaren, omdat ik mij op mijn gemak voelde. Op basis van de bovenstaande reflectie worden de volgende leerpunten weergegeven:

- Continu blijven communiceren over de werkzaamheden;
- Mijn eigen mening wat meer naar voren laten komen;
- Realistische planning maken;
- Op tijd aan de bel trekken wanneer iets onduidelijk is;
- Oplettend zijn dat er geen tunnelvisie ontstaat en laten checken bij objectieve personen.

Betekenis voor het vakgebied

Resultaten voor een casestudy zijn vaak niet te generaliseren naar een bepaalde populatie. Dit neemt niet weg dat resultaten voor een organisatie vaak zeer waardevol en bruikbaar zijn (Verhoeven, 2010). Ik hoop dat dit advies opgevolgd wordt en dat de wensen van interne klanten gehoord zullen worden omdat dit van groot belang is. Brandweer Twente is afhankelijk van vrijwilligers, waardoor de urgentie om gehoor te geven aan de wensen van de interne klanten hoog ligt. Het kan en mag niet zo zijn dat vrijwilligers door ontevredenheid afscheid nemen van Brandweer Twente en hierdoor de veiligheid in de samenleving op het spel komt te staan. De urgentie om dit probleem op te lossen ligt daarom hoog. Het vraagstuk betreft een intern probleem echter neemt dit niet weg dat advies voor andere Veiligheidsregio's van extra waarde kan zijn. Het onderzoek heeft verschillende inzichten geleverd waar deze branche, waaronder verschillende Veiligheidsregio's, wat aan kunnen hebben. Alle Veiligheidsregio's zijn geregionaliseerd, hierdoor is het voor de hand liggend dat andere veiligheidsregio's ook met dit probleem te maken hebben of krijgen. Volgens de opdrachtgever is deze thesis zeer waardevol voor alle 25 Veiligheidsregio's in Nederland. "Ik denk dat we de regio's helpen door het te delen" (M.Bokdam, persoonlijke communicatie, juni 2017). De resultaten van dit advies zouden daarom ook bij andere Veiligheidsregio's toegepast kunnen worden. Echter zal er wel onderzocht moeten worden of interne klanten dezelfde wensen hebben als bij Brandweer Twente. Uit externe interviews blijkt dat de VNOG voorspelt dat ze nog te maken gaan krijgen met deze probleemstelling. Voor deze regio kan de uitkomst van het advies extra waarde toevoegen. De uitkomsten uit het onderzoek zouden meegenomen kunnen worden in hun verdere ontwikkeling.

Bibliografie

Ahaus, K. (2005). *Dialoog over bevoegdheid en verantwoordelijkheid.* Sigma.

Arbeidsrechter. (2016). *Decentralisatie en centralisatie*. Opgehaald van arbeidsrechter: https://www.arbeidsrechter.nl/personeelsmanagement-decentralisatie-centralisatie

b2b marketeers. (2016). *DMU*. Opgehaald van b2bmarketeers: http://www.b2bmarketeers.nl/dmu/

Becker, F. (1990). *The total workplace: Facilirties management and the elastic organization.* University of Michigan.

Bereken het. (2017). *Loonkosten voor de werkgever*. Opgehaald van Bereken het: https://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html

Brandweer Twente. (2015). *Integriteit in onze organisatie.* Enschede : Brandweer Twente.

Brandweer Twente. (2016). *Twente, het korps*. Opgeroepen op Februari 13, 2017, van Brandweer: https://www.brandweer.nl/twente/brandweer-twente/de-organisatie

Brandweer Twente. (2017). *Jaarplannen Brandweer Twente 2017.*

Centraal Bureau Statistiek. (2014). *Arbeid kost in Nederland gemiddeld 33 euro per uur*. Opgehaald van Centraal bureau voor de statistiek: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/49/arbeid-kost-in-nederland-gemiddeld-33-euro-per-uur

Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations.* Addison-Wesley Pub. Co.

Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). *Proffesioneel inkopen.* Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.

Kapoun, J. (1998, Juli / augustus). Teaching undergrads WEB evaluation: A guide for library instruction. *C&RL News*, 522-523.

Kleijn, H., & Rorink, F. (2010). *Verandermanagement* (2e ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Leen-Valk. (2016). *Hoe definieer je een lokaal bedrijf voor je groslijstsystematiek?* Opgehaald van Valk Groslijstsystematiek: http://groslijsten.nl/hoe-definieer-je-een-lokaal-bedrijf-voor-je-groslijstsystematiek/

Maas, G., & Pleunis, J. (2006). *Facility management.* Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

Marcus, J., & Van Dam, N. (2012). *Organisatie en Management.* Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

MKB Advies en Ondersteuning. (2014). *Directe en indirecte kosten*. Opgehaald van MKB advies en ondersteuning: http://www.mkbadviesenondersteuning.nl/directe-en-indirecte-kosten/

Nederlands Jeugdinstituut. (2017). *Validiteit*. Opgehaald van Nederlands Jeugdinstituut: http://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Instrumenten/Databank-Instrumenten-Meer-informatie/Validiteit

NEVI. (2011). *Sneak Preview resultaten beroepsprofiel inkoopprofessional.* Opgeroepen op Maart 2017, van NEVI: https://nevi.nl/sites/default/files/Brochures/Sneak%20preview%20NEVI%20Inkoopprofielen%202011%20%5bCompatibiliteitsmodus%5d.pdf

Passionned Group. (2017). *Plan Do Check Act*. Opgehaald van pdcacyclus: https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/

Peek, P. (2016). *Nieuwe drempelbedragen aanbesteden 2016-2017.* Opgeroepen op Maart 2017, van Pro-act procurement: http://www.pro-actprocurement.nl/Nieuwe_drempelbedragen_aanbesteden_2016-2017.pdf

PIANOo. (2017). *Drempelwaarden Europees Aanbesteden*. Opgeroepen op maart 2017, van Pianoo: https://www.pianoo.nl/regelgeving/drempelwaarden-europees-aanbesteden

PIANOo. (2017). *Hoe is inkoop gepositioneerd in de organisatie*. Opgeroepen op maart 2017, van Pianoo: https://www.pianoo.nl/metrokaart/hoe-is-inkoop-gepositioneerd-in-organisatie

Regterschot, J. (1988). *Facility management, het professioneel besturen van kantoorhuisvesting .* Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Smelt, M., & Vuurboom, M. (2016). *Inkoop- en aanbestedingsbeleid.* Enschede: Brandweer Twente.

Streefkerk, P., & Ploos van Amstel, W. (2009). *Inkoop.* Naarden en Amsterdam: Pearson Eduction Benelux.

Tilburg University. (2017). *Betrouwbaarheid en validiteit*. Opgehaald van Tilburg University: https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/betrouwb.htm

Van der Linden, T. (2016, Juni 27). *Kamp, meervoudig onderhand, kerumerken en Brexit*. Opgehaald van aanbestedingscafe: https://www.aanbestedingscafe.nl/kamp-meervoudig-onderhands-keurmerken-en-brexit/

Veiligheids Regio Twente. (2013). *Inkoop en aanbesteden*. Opgehaald van Veiligheidsregio Twente: http://www.vrtwente.nl/over-vrt/inkoop-en-aanbesteden/

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2012). *Algemene Inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten.* Enschede.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2016). *Salarismutaties en vergoedingentabellen .* Opgehaald van Vereniging van Nederlandse Gemeenten: https://vng.nl/files/vng/bijlage-10-salaris-2016.pdf#overlay-context=cva-brieven

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* (3e ed.). Amsterdam: Boom Lemma.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Weele, V. (2005). *Het inkoopproces.* Opgeroepen op 2017, van Nevi: https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-OPER-kre-002-bl.pdf

Bijlagen

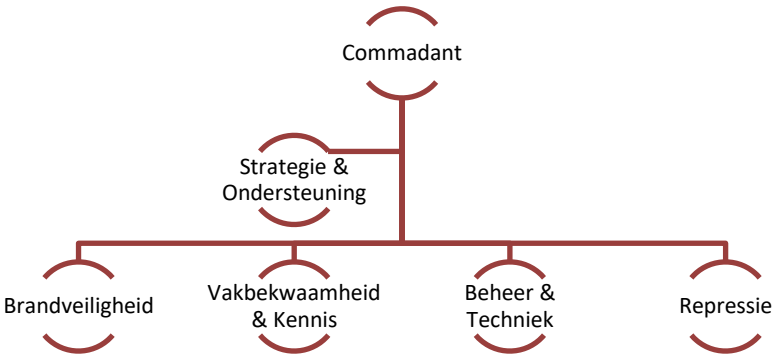
Bijlage I:	Achtergrond informatie
Bijlage II:	Zoektermen
Bijlage III:	AAOCC
Bijlage IV:	Boomdiagram
Bijlage V:	Aspecten in veldonderzoek
Bijlage VI:	Interview guide
Bijlage VII:	Stappenplan uitgewerkte interviews
Bijlage VIII:	Codeboom
Bijlage IX:	Documentanalyse
Bijlage X:	Toelichting criteria
Bijlage XI:	Beoordeling alternatieven
Bijlage XII:	Communicatieplan
Bijlage XIII:	Planning PDCA-cyclus

Bijlage I Achtergrond informatie

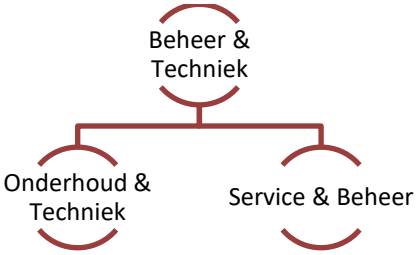
Brandweer Twente is een organisatie die onstabiele situaties weer stabiel weet te krijgen. In de missie geeft Brandweer Twente aan dat zij een organisatie is die zich bezig houdt met het redden van mens en dier, het voorkomen en bestrijden van brand en het verlenen van hulp bij ongevallen. De kernwoorden die hierbij genoemd worden zijn daadkrachtig, deskundig en behulpzaam is. Daarbij voert zij haar taken zakelijk en met hart en ziel uit. Brandweer Twente is onderdeel van de VRT en werkt samen met verschillende partners. Deze partners zijn: Twentse gemeenten, GHOR, VRT, Brandweer Nederland, NIFV, BOGO, IOOV, Ministerie BZK, Brandweerexamens en stichting Salvage (Brandweer Twente, 2016).

Vanaf januari 2013 is Brandweer Twente geregionaliseerd. Hieruit is de Aanbestedingswet in werking gegaan. De VRT heeft hiervoor met de 14 Twentse gemeenten en de Regio Twente het inkoop en aanbestedingsbeleid op deze wetgeving aangepast. Hiervoor is een beleid opgesteld en moet er voldaan worden aan bepaalde voorwaarden. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is gebaseerd op het model-beleid van de VNG en is hierbij het raamwerk voor inkoop en aanbestedingen. De VRT streeft ernaar dat regionale ondernemers aan bod komen bij het inkopen en aanbesteden van nieuwe producten en diensten. Echter blijven niet-lokale ondernemers ook nog steeds kans maken op de opdrachten. De aanleiding voor het initiatief om lokale ondernemers actief te betrekken bij de aanbestedingen komt voort uit gesprekken met burgemeester en wethouders om zo lokale ondernemers niet tekort te doen (Veiligheids Regio Twente, 2013).

Hieronder worden de verschillende sectoren van Brandweer Twente weergegeven (Brandweer Twente, 2016).



Het onderzoek vindt plaats bij sector Beheer & Techniek, Service & Beheer. Deze sector bestaat uit de volgende twee onderdelen.



Service & Beheer kan weer verdeeld worden in drie verschillende onderdelen. Deze bestaan uit: Planning & Logistiek, Gebouwbeheer en Inkoop. De afdeling service en beheer streeft naar tevreden klanten, gegunde winkelnering, en een hoog kwaliteitsniveau.

Team service en Beheer, de facilitaire organisatie, houdt zich bezig met materieel & gebouwen en planning & logistiek. Het inkoopvolume van dit team bedraagt jaarlijks ongeveer €5,5 miljoen. Hieronder wordt weergegeven wat Brandweer Twente verstaat onder materieel & gebouwen en planning & logistiek (Brandweer Twente, 2017):

1. Materieel & Gebouwen
    - Het beheer van materieel (voer- en vaartuigen) en materialen, waaronder inkoop en verkoop. Basis is de vastgestelde investeringslijst 2017
    - Gebouwenbeheer
    - Facilities.
2. Planning & Logistiek
    - Logistieke organisatie (zowel beheersmatig als repressief)
    - Coördinatie en afstemming van Planningen (projecten, onderhoudswerkzaamheden, etc.)
    - Controle bluswatervoorzieningen.

Bijlage II Zoektermen

De hieronder genoemde begrippen zijn gebruikt om definities van de kernbegrippen weer te kunnen geven via verschillende zoekmachines, zoals: Google Scholar, Google, Saxion Bibliotheek en HBO Kennisbank.

- Facilitaire organisatie
- Model Regterschot
- Huisvesting, service, middelen
- loose-fit, tight-fit en elastic-fit
- Inkoop
- Centraal inkopen
- Decentraal inkopen
- Centrale inkooporganisaties
- Decentrale inkooporganisaties
- Functies inkoop
- TVB's
- Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden
- Rollen inkoop
- DMU
- Aanbesteden
- Onderhands aanbesteden
- Openbaar aanbesteden
- Europese aanbesteding

Bijlage III AAOCC

De AAOCC staat voor: authority, accuracy, objectivity en currency. De AAOCC-criteria wordt hieronder kort toegelicht. Er worden een aantal vragen weergegeven die helpen om het kernbegrip volgens de AAOCC-criteria te checken (Kapoun, 1998). Vervolgens worden er een aantal kernbegrippen volgens de AAOCC-criteria uitgewerkt.

Authority:

- Wie is de schrijver?
- Is de schrijver geloofwaardig?
- Is de schrijver gekwalificeerd?
- Wie is de uitgever?
- Worden er contact gegevens genoemd?
- Is de uitgever betrouwbaar?

Accuracy:

- Is de informatie die gegeven wordt betrouwbaar?
- Is de conclusie controleerbaar?
- Worden conclusies goed onderbouwd?
- Worden er bronnen, referenties en citaten weergegeven?

Objectivity:

- Wat wil de schrijver bereiken? Wat is het doel van de schrijver?
- Bevat de informatie feiten of meningen?
- Worden er impliciete of expliciete vooroordelen genoemd?

Currency

- Wordt er actuele informatie genoemd?
- Wanneer is het uitgegeven?
- Waarom is het desbetreffende geschreven?

Coverage

- Komt de informatie overeen met uw onderwerp?
- Kunt u de bron kosteloos raadplegen?

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
(Regterschot, 1988)	Jan Regterschot heeft in 1988 het boek: Facility management, het professioneel besturen van kantoor huisvesting geschreven. Toen de tijd was hij partner bij Twynstra Gudde.	De informatie die gegeven wordt is betrouwbaar omdat Regterschot hij verschillende onderzoeken op zijn naam heeft staan.	De definitie bevatten geen meningen en zijn objectief.	De bron komt uit 1988. Dit is geen actuele bron, maar deze bron wordt in het dagelijks leven nog vaak gebruikt. Tegenwoordig zijn er wel toevoegingen gedaan.	Deze informatie is in dit jaar niet helemaal volledig, maar het dekt voor dit onderzoek facilitaire velden.
(Becker, 1990)	Franklin Becker heeft het boek: 'the total workplace: facilities management and the elastic organization' geschreven. Professor Becker legt hierin de verschillende facilitaire organisaties uit.	De informatie die gegeven wordt is betrouwbaar omdat Becker verschillende onderzoeken en boeken geschreven heeft.	De definitie bevatten geen meningen en zijn objectief.	De bron komt uit het jaar 1990. Dit is geen actuele bron, maar wordt in het hedendaagse leven vaak nog gebruikt en is relevant voor dit onderzoek.	Deze informatie past bij het onderzoek, omdat er duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende soorten organisaties.
(Gelderman & Albronda, 2013)	Dit boek is geschreven door C.J. Gelderman en B.J. Albronda. Het boek is uitgegeven door	De informatie die gegeven wordt in het boek is betrouwbaar en bruikbaar voor het onderzoek. Het	De informatie wat weergegeven wordt is gebasseerd op feiten en in samenwerking met ervaringsdeskun	Het boek is gepubliceerd in 2013 en is hierbij de vierde druk. In de vierde druk is er extra aandacht besteeds aan de laatste	Deze informatie komt overeen met de informatie die bruikbaar is voor het onderzoek. Deze bron bevat relevante inforamtie omtrent

	Noordhoff Uitgevers. Noordhoff Uitgevers levert educatieve producten voor het onderwijs, waaronder hoger onderwijs en professionals. Zij ontwikkelen boeken waarin er nauw samengewerkt wordt met ervaringsdeskundigen uit de praktijk.	boek geeft op een duidelijke manier weer welke inkoop organisaties er zijn. Daarnaast geeft het een definitie van wensen met betrekking tot centraal en decentraal inkopen. Daarnaast wordt er in de literatuurlijst verwezen naar de bronnen die gebruikt zijn	idgen uit de praktijk opgesteld. Begrippen rondom inkopen van producten en diensten, waarbij wensen in acht genomen worden, zijn op een geordende manier beschreven. Hierbij wordt ook de Europese aanbesteding uitgebreid behandeld. Dit boek is zeer bruikbaar voor het onderzoek.	ontwikkelingen op het gebied van inkoop, zoals duurzaam inkopen en supply management chain. Deze informatie is bruikbaar voor het onderzoek.	inkooporganisaties. Wat de regels zijn omtrent Europese aanbestedingen en hoe dit toegepast wordt. Het boek is gericht op studenten en inkopers wat als hulpmiddel kan dienen in dit onderzoek.
(Marcus & Van Dam, 2012)	Dit boek is geschreven door Jos Marcus en Nick van Dam en uitgegeven door Noordhoff Uitgevers Groningen, Houten. Beide zijn werkzaam als docenten aan hogere scholen in Nederland.	De informatie die in het boek gegeven wordt is betrouwbaar, omdat beide auteurs veel ervaring hebben op het gebied van organisatieontwikkelingen. Nick van Dam heeft meerdere artikelen en boeken geschreven. Hij is door verschillende wetenschappelijke tijdschriften aangehaald,	De informatie die in het boek wordt weergegeven is deskundig omdat beide auteurs gespecialiseerd zijn in organisatieontwikkelingen. Er worden feiten weergegeven en het boek beschikt over een uitgebreide literatuurlijst, die aangeven dat informatie elders gecheckt kan worden.	Het boek is in 2012 gepubliceerd en het is de zevende druk. In de zevende druk is het boek vernieuwd door zich te richten op technologische ontwikkelingen en innovaties die zich in de samenleving voordoen.	De informatie uit het boek is relevant voor het onderzoek. Er worden duidelijke definities gegeven die bruikbaar zijn voor het onderzoek.

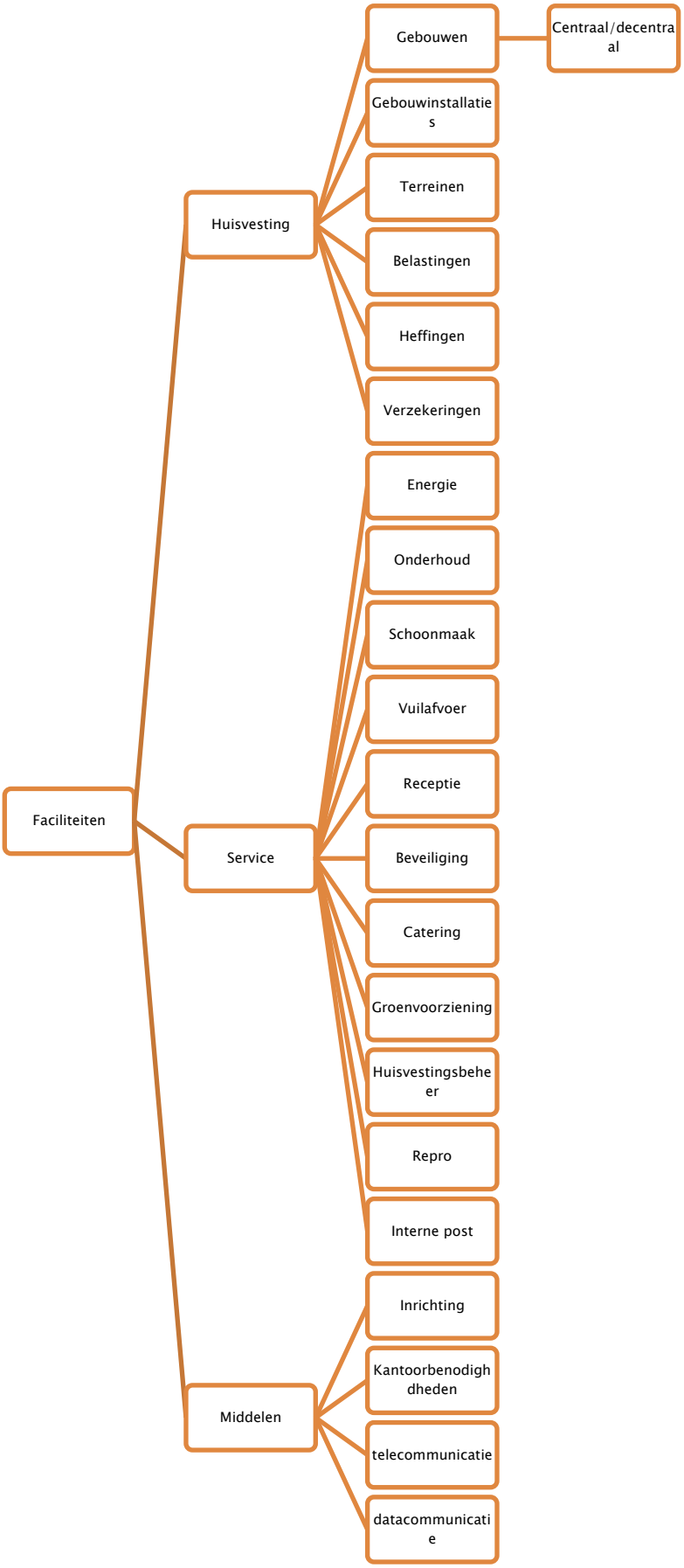
		waaronder 'The Financial Times' en Business Week. Jos Marcus is werkzaam bij de Hogeschool INHolland. Hier coördineert en ontwikkeld hij deeltijdopleidingen.			
(NEVI, 2011)	NEVI is het startpunt voor inkoopprofessionals die zich blijvend willen ontwikkeling. NEVI is de 3e inkoopverenigingen van de wereld en als sinds 1956 een kennisnetwerk voor het vak inkopen en supply management. Zij brengen inkoopprofessionals uit het bedrijfsleven en vanuit de overheid bij elkaar om kennis met elkaar te delen.	De website is betrouwbaar omdat het kennis uit het werkveld met elkaar deelt. Daarnaast worden er bijeenkomsten, opleidingen, trainingen enz. aangeboden om kennis over inkoop te delen.	De website verschaft feitelijke informatie en eigen belang komt hierbij niet aan de orde.	Op de website staat een copyright aangegeven met het jaartal 2017. Hieruit wordt opgemaakt dat de website redelijk up to date is.	De website geeft duidelijk aan wat inkoop precies inhoudt en wat voor wettelijke regelen hieraan verbonden zijn. Deze definitie is bruikbaar in het onderzoek.
(PIANOo, 2017)	PIANOo is een expertisecentrum over aanbesteden	De website is betrouwbaar omdat het een initiatief is van	De website is voorzien van betrouwbare informatie en is	Op de website staat een copyright aangegeven met	De website geeft duidelijk aan wat inkoop precies inhoudt.

	van het ministerie van Economisch zaken. Zij bieden informatie, advies, instrumenten en praktische tips aan iedereen die zich bezig houdt met inkopen van producten en diensten oftewel het aanbesteden van werken, leveringen en diensten.	het ministerie van Economische zaken. Er wordt aangenomen dat zij betrouwbare en feitelijke informatie verschaffen.	objectief weergegeven. Experts op het gebied van inkoop bundelen hun kennis over inkoop- en aanbestedingen met elkaar.	het jaartal 2017. Hieruit wordt opgemaakt dat de website redelijk up to date is.	Daarnaast is deze website zeer bruikbaar omdat Brandweer Twente ook moet aanbesteden en deze website hier bij kan helpen.

Bijlage IV Boomdiagram

In de operationalisering van de facilitaire organisatie wordt het model van Regterschot aangehouden. De faciliteiten die Regterschot definieert komen grotendeels overeen met de faciliteiten waar respondenten het meest mee in aanraking komen. Op deze manier kan er in het veldonderzoek nagegaan worden wat de wensen van interne klanten zijn op het betreffende facilitaire onderwerp, ook wel topics genoemd. De topics zullen getest worden op twee verschillende variabelen, namelijk centraal of decentraal. Op deze manier wordt inzichtelijk hoe de interne klant de dienst het liefst georganiseerd ziet. Is dat centraal door de organisatie of juist decentraal door het korps zelf of de omliggende omgeving?

BRANDWEER TWENTE



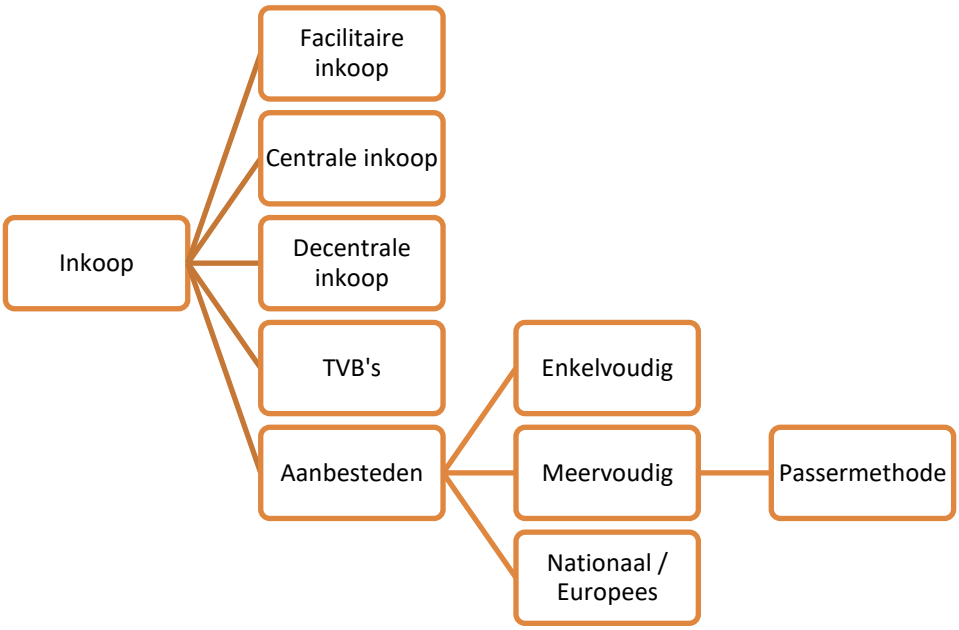
Matrix

Hieronder wordt de matrix weergegeven die in de interviews aangehouden wordt. Hierbij wordt de respondent gevraagd of hij de faciliteit het liefst centraal of decentraal geregeld wenst.

Variabelen	***Centraal***	***Decentraal***
Topics		
Huisvesting		
Gebouwen (nieuw- en verbouw)		
Service		
Onderhoud		
Schoonmaak		
Bewaking en beveiliging		
Catering/kantine		
Groenvoorziening		
Interne post/logistiek		
Middelen		
Inrichting		
Kantoorbenodigdheden		
Communicatie		

Boomdiagram Inkoop

Hieronder wordt het begrip inkoop geoperationaliseerd. Deze literatuur informatie is nodig voor het schrijven van het adviesrapport.



Bijlage V Aspecten in veldonderzoek

Team Service & Beheer, de facilitaire organisatie, houdt zich bezig met materieel & gebouwen en planning & logistiek zoals dit in de achtergrondinformatie in bijlage I is weergegeven. Op dit gebied zijn niet alle onderwerpen uit het model van Regterschot relevant voor het team Service & Beheer. In het boomdiagram worden wel alle onderwerpen weergegeven, echter wordt er voor gekozen om een aantal onderwerpen zoals gebouwinstallaties, terreinen, belastingen, heffing, verzekering, energie, vuilafvoer, receptie, repro en huisvestingsbeheer niet mee te nemen, omdat kazernecoördinatoren hier in mindere mate mee te maken hebben. Hieronder wordt weergegeven welke aspecten wel en niet relevant zijn en hierbij is beargumenteerd waarom deze onderwerpen minder relevant zijn.

Categorie	Aspecten	Wel of niet in onderzoek
Huisvesting	Gebouwen (nieuw- en verbouw)	Gebouwen (nieuw- en verbouw) wordt meegenomen in het onderzoek, omdat dit onderzoek zich richt op wat de wensen zijn over het centraal en decentraal regelen van in dit geval de nieuwbouw en verbouw van kazernes.
	Gebouwinstallaties	Gebouwinstallaties worden niet meegenomen in het onderzoek, omdat installaties vaak al aanwezig zijn in de kazernes en omdat gebouwinstallaties vaak als gewoon beschouwd worden en centraal worden ingekocht.
	Terreinen	Terreinen worden niet meegenomen in het onderzoek omdat dit terrein al aanwezig is bij de brandweer en dit niet in meer of mindere mate decentraal geregeld kan worden.
	Belastingen, heffingen en verzekeringen	Belastingen, heffingen en verzekeringen worden in dit onderzoek niet meegenomen omdat dit niet relevant is om meer centraal of decentraal te regelen.
Service	Energie	Energie wordt niet meegenomen in dit onderzoek. De energie van kazernes worden centraal geregeld en zal niet decentraal geregeld worden.
	Onderhoud	Onderhoud wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van brandweerlieden op het gebied van centraal en decentraal onderhoud van belang zijn.
	Schoonmaak	Schoonmaak wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van brandweerlieden op het gebied van centraal en decentraal organiseren van de schoonmaak van belang is.
	Vuilafvoer	Vuilafvoer wordt in dit onderzoek niet meegenomen, omdat de wensen van brandweerlieden op het gebied van centraal en decentraal organiseren van het vuilafvoer niet van belang is.
	Receptie	Receptie wordt in dit onderzoek niet meegenomen, omdat kazernes hier niet over beschikken, met uitzondering van de hoofdposten.

	Bewaking en beveiliging	Beveiliging wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat kazernes gebruik maken van een bepaald systeem en de wensen over het centraal en decentraal organiseren van de beveiliging relevant zijn.
	Catering	Catering wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden over of de catering centraal of decentraal geregeld moet worden relevant is.
	Groenvoorziening	Groenvoorziening wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden over of de groenvoorziening centraal of decentraal geregeld moet worden relevant is.
	Repro	Repro wordt in dit onderzoek niet meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden op dit gebied niet relevant zijn.
	Huisvestingsbeheer	Huisvestingsbeheer wordt in dit onderzoek niet meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden op dit gebied niet relevant zijn.
	Interne post/logistiek	Interne post/logistiek wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden op dit gebied relevant kunnen zijn.
Middelen	Inrichting	Inrichting wordt in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden over of de inrichting centraal of decentraal georganiseerd worden relevant is.
	Kantoorbenodigdheden	Kantoorbenodigdheden worden in dit onderzoek meegenomen, omdat de wensen van de brandweerlieden over centraal en decentraal organiseren van de kantoorbenodigdheden relevant is.
	Tele- en datacommunicatie	De tele- en datacommunicatie worden in dit onderzoek meegenomen, omdat de manier waarop gecommuniceerd wordt belangrijk is, dit kan doormiddel van technologie.

Bijlage VI Interview guide

Interviewguide intern

Hoofdvraag:	Wat zijn de wensen van de interne klanten met betrekking tot het centraliseren en decentraliseren van de facilitaire diensten van Brandweer Twente?
Introductie	Onderzoek naar wat de wensen zijn van vrijwillige en beroepsmatige brandweerlieden met betrekking op faciliteiten in en rondom de kazerne die centraal en decentraal geregeld worden.
Doel van het onderzoek	Doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen wat de wensen van de interne klanten zijn met betrekking op centraliseren en decentraliseren van de facilitaire diensten. Op deze manier streven we ernaar om de dienstverleningen te kunnen verbeteren en in te spelen op de wensen van de interne klanten.
Privacy	Om het interview uit te werken, zou ik het gesprek willen opnemen. Hiervoor zal de respondent om toestemming gevraagd worden. Daarom wordt er aan het begin van het interview gevraagd of de respondent toestemming geeft om dit gesprek op te nemen.
	In dit interview worden er geen persoonlijke gegevens gebruikt en blijven respondenten anoniem. Bij de resultaten die verwerkt worden, wordt enkel de locatie genoemd.
Procedure	De mening van de respondent is in dit interview het belangrijkst. Het interview duurt circa 45 minuten.
Opname	Starten met opname van interview

Persoonsgegevens	
Introductie	Voorstellen Kunt u mij vertellen wat de functie als kazernecoördinator precies inhoudt?

BRANDWEER TWENTE

Topic lijst in matrix

Variabelen	***Centraal***	***Decentraal***
Topics		
Huisvesting		
Gebouwen (nieuw- en verbouw)		
Service		
Onderhoud		
Schoonmaak		
Bewaking en beveiliging		
Catering/kantine		
Groenvoorziening		
Interne post/logistiek		
Middelen		
Inrichting		
Kantoorbenodigdheden		
Communicatie		

BRANDWEER TWENTE

Centrale vraag:	Wat vindt u van de mate waarin u en de brandweerlieden zelf hun kazerne mogen facilitairen? Wat zijn hierbij uw wensen?
Werking topics	Door de bovenstaande vraag gaat het interview van start. De respondent kan doormiddel van deze vraag een eventuele topic benoemen waarop de interviewer door vraagt en zodoende ook andere topics behandeld. Daarnaast kan de interviewer zelf een topic benoemen en vragen naar de mening op de verschillende variabelen. De topics en de variabelen worden weergegeven in de matrix. Optionele vragen die voor elke topic gesteld kunnen worden: • Wordt volgens u 'topic noemen' centraal of decentraal geregeld? • Wat vindt u van de mate waarin u inspraak heeft op het gebied van 'topic noemen'? • Wat vindt u van de mate waarin u invloed heeft op 'topic noemen'? • Vindt u dat u en uw kazerne nauw betrokken worden bij 'topic noemen'? • Voelt u zich verantwoordelijk voor 'topic noemen'? • Wat vindt u van de mate waarin u bevoegdheden hebt of zou moeten hebben op het gebied van 'topic noemen'?
Doorvraag technieken	Waarom vindt u dat? Wat vindt u daarvan? Hoe ziet u dat voor zich? Hoe wenst u dat het liefst te zien? Kunt u uitleggen waarom u dat vindt? Wat is hier de reden achter? Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
Controle	Heb ik het goed begrepen dat? Zou u dat nog eens kunnen herhalen? • Aan het einde van het interview wordt de respondent gevraagd of hij of zij wil aangeven welke topic zij het liefst centraal geregeld zien en welke het liefst decentraal. Dit wordt vormgegeven door middel van kaartjes, waarbij er twee stapels zijn namelijk centraal en decentraal. De respondent geeft zijn wens weer doordat hij of zij het kaartje bij centraal of decentraal neerlegt. Op deze manier worden de antwoorden die de respondent geeft nog eens gecontroleerd.
Einde	Wat voor advies zou u Brandweer Twente willen geven?

Interview afsluiting	• Zijn er nog onderwerpen of aspecten die niet aan bod gekomen zijn en u deze wilt toevoegen aan dit gesprek? • Hoe heeft u het interview ervaren? • Het interview wordt verwerkt in het onderzoek. Zou u de relevante informatie uit het onderzoek willen ontvangen?
Bedankwoord en afsluiting	• Hartelijk dank voor uw deelname aan dit interview. Heeft u nog vragen voor mij? Ik hoop dat u alles heeft kunnen weergeven wat uw wensen in de kazernes zijn en waar men tegenaan loopt. Mocht u nog wat kwijt willen, dan kunt u contact met mij opnemen. Hartelijk dank voor uw tijd.

BRANDWEER TWENTE

Interviewguide extern

Hoofdvraag:	Hoe gaan facilitaire organisaties van vergelijkbare brandweerregio's om met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten voor hun kazernes?
Introductie	Onderzoek naar hoe andere vergelijkbare brandweerregio's omgaan met het centraal en decentraal inkopen van facilitaire diensten in en rondom kazernes.
Doel van het onderzoek	Doel van het onderzoek is om inzichtelijk te krijgen hoe andere brandweerregio's ervoor zorgen dat er een balans ontstaat tussen wat 'moet' centraal en wat 'kan' decentraal.
Privacy	Om het interview uit te werken, zou ik het gesprek willen opnemen. Hiervoor zal de respondent om toestemming gevraagd worden. Daarom wordt er aan het begin van het interview gevraagd of de respondent toestemming geeft om dit gesprek op te nemen.
	In dit interview worden er geen persoonlijke gegevens gebruikt en blijven respondenten anoniem. Bij de resultaten die verwerkt worden, wordt enkel de locatie genoemd.
Procedure	De mening van de respondent is in dit interview het belangrijkst. Het interview duurt circa 45 minuten.
Opname	Starten met opname van interview

Persoonsgegevens	
Introductie	Voorstellen Kunt u mij vertellen wat uw functie is en wat deze precies inhoud? Hoeveel vrijwillige en beroepsmatige kazernes heeft u in deze regio?

BRANDWEER TWENTE

Topiclijst in matrix

Variabelen	***Centraal***	***Decentraal***
Topics		
Huisvesting		
Gebouwen (nieuw- en verbouw)		
Service		
Onderhoud		
Schoonmaak		
Bewaking en beveiliging		
Catering/kantine		
Groenvoorziening		
Interne post/logistiek		
Middelen		
Inrichting		
Kantoorbenodigdheden		
Communicatie		

BRANDWEER TWENTE

Interview	
Topics / vragen	Vragen: 1. Welke diensten worden centraal en decentraal geregeld? (spel met kaartjes waar facilitaire diensten op staan. Respondent maakt hierbij onderscheid tussen hoe deze diensten geregeld worden. Is dat centraal of decentraal. Is er een balans tussen wat moet centraal en wat kan decentraal? Interviewer gaat in op waarom dit zo is en wat de reden hierachter is en waar die reden vandaan komt.) 2. In hoeverre hebben kazernes de mogelijkheid om zelfstandig faciliteiten in te kopen en te organiseren? (Interviewer gaat in op hoe ze dat organiseren op de verschillende facilitaire topics en wat daarbij voor hun belangrijk is.) 3. Wat voor effect geeft het centraal inkopen van diensten en faciliteiten op kazernes en brandweerlieden? (interviewer gaat in op hoe ze dat organiseren op de verschillende facilitaire topic en wat voor hun belangrijk is.)
Doorvraag technieken	Waarom vindt u dat? Wat vindt u daarvan? Hoe ziet u dat voor zich? Hoe wenst u dat het liefst te zien? Kunt u uitleggen waarom u dat vindt? Wat is hier de reden achter? Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
Controle	Heb ik het goed begrepen dat? Zou u dat nog eens kunnen herhalen? Aan het einde van het gesprek wordt er nog eens kort samengevat wat er besproken is.
Einde	Hoe zou de ideale situatie eruit zien? Wat voor advies zou u Brandweer Twente willen geven?

Interview afsluiting	Zijn er nog onderwerpen of aspecten die niet aan bod gekomen zijn en u deze wilt toevoegen aan dit gesprek? Hoe heeft u het interview ervaren? Het interview wordt verwerkt in het onderzoek. Zou u de relevante informatie uit het onderzoek willen ontvangen?
Bedankwoord en afsluiting	Hartelijk dank voor uw deelname aan dit interview. Heeft u nog vragen voor mij? Mocht u nog wat kwijt willen, dan kunt u contact met mij opnemen. Hartelijk dank voor uw tijd.

Bijlage VII Stappenplan uitwerken interviews

De interviews zijn volgens bepaalde stappen uitgewerkt. Allereerst zijn de interviews uitgetypt, wat ook wel het transcript genoemd wordt. Vervolgens zijn de interviews volgens verschillende stappen geanalyseerd. Deze stappen worden in bijlage VII weergegeven, vervolgens worden in bijlage VIII de transcripten weergegeven. Deze stappen worden hieronder weergegeven (Verhoeven, 2010).

1. Uiteenrafelen van de tekst. De teksten zijn verdeelt in kleine fragmenten die in één woord samengevat werden.
2. Coderen van de fragmenten. Elk fragment heeft een code gekregen;
3. Groeperen van de fragmenten. Codes zijn bij elkaar ondergebracht;
4. De codes zijn overzichtelijk gesorteerd in een codeboom;
5. Er zijn verbanden gelegd tussen begrippen. Hierbij zijn de opencodes gekoppeld aan de axiaal codes, wat voor hoofd- en subgroepen heeft gezorgd;
6. Er is gekeken naar relaties tussen de begrippen;
7. De resultaten zijn in verband gebracht met de gestelde vragen.

Bijlage VIII Codebomen

Codeboom intern		
Axiaal code	**Open code**	**Codes**
Algemeen	Taak kazernecoördinator/ploegchef	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1, 4.1.1, 5.1.1, 6.1.1, 7.1.1
	Betrokkenheid	1. 1.2, 4.1.2, 4.1.3
Groenvoorziening	Lokale ondernemers/korps	1.2.1, 2.9.3, 3.5.3, 6.7.1, 6.7.2, 7.10.2
	Betrokkenheid	1.2.2, 1.2.3, 2.9.2, 7.10.3
	Centraal – decentraal	3.5.1, 3.5.2, 4.5.1, 5.3.2, 5.3.3, 6.7.3, 7.10.1
	Maatwerk	5.3.1
Nieuw & verbouw	Aanbesteden	1.3.2, 1.3.4 5.8.2
	Lokale ondernemers/korps	1.3.5, 1.3.7,3.3.2, 3.3.5, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.6, 4.2.7, 4.2.8, 6.3.2, 6.3.5, 7.6.1.
	Uniformiteit voorraad	1.3.8
	Betrokkenheid	1.3.9, 2.11.2, 2.11.3, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.6, 3.3.7, 3.3.8, 4.2.5, 5.8.1, 5.8.3, 6.3.4, 7.6.2, 7.6.4
	Architect	1.3.10
	Centraal – decentraal	1.3.1, 1.3.3, 1.3.6, 2.11.1, 3.3.1, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.9, 6.3.1, 6.3.3, 6.3.6. 7.6.3
Onderhoud	Lokale ondernemer	1.4.2, 1.4.3, 1.4.4, , 3.2.5, 4.6.1, 4.6.2, 4.6.3, 7.9.1.
	Klein zelf/decentraal	1.4.1. 1.4.6 1.4.7, 2.2.3, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.4, 5.7.1, 5.7.3, 5.7.4, 6.10.2, 6.10.3, 7.9.2
	Groot aanbesteden/centraal	1.4.8, 2.2.2, 3.2.3, 3.2.4 3.2.6, 6.10.1, 7.9.3.
	Voorraad	1.4.9, 2.2.1
	Startafspraken	5.7.3
Catering	Kosten	1.5.3, 1.5.4, 1.5.5, 1.5.6, 7.8.3

	Combi centraal- decentraal	2.7.1, 5.9.1, 6.4.1, 6.4.2
	Lokale ondernemer	3.7.1, 3.7.2, 4.4.1, 4.4.2, 5.9.2, 7.8.4
	Koffie	3.7.3, 3.7.4, 7.8.2.
	Decentraal	7.8.1.
Schoonmaak	Grote massa, gespecialiseerd	1.6.1, 3.5.2, 6.8.2
	Centraal	2.4.1, 2.4.2 3.5.1, 4.3.1, 5.6.1, 6.8.1, 7.2.1
Kantoorbenodigdheden	Transparanter	1.7.2, 1.7.3.
	Wensen	2.5.1, 2.5.2, 2.5.3
	Centraal	1.7.1, 3.11.1, 4.9.1, 6.6.1, 7.5.1.
	Startafspraak	5.5.1
Bewaking en beveiliging	Centraal	1.8.1, 1.8.2, 2.6.1, 3.6.1, 3.6.2, 3.6.3, 4.8.1, 5.4.1, 6.5.1, 7.3.1
	Toegankelijkheid	3.6.4, 3.6.5, 6.5.2
Interne post/logistiek	Centraal	1.9.1, 2.3.1, 3.8.1, 4.10.1, 4.10.2, 5.10.1, 6.11.1, 6.11.2, 7.4.1
	Track and trace systeem	1.9.2, 7.4.2
Inrichting	Slaapkamers	1.10.1, 1.10.2, 1.10.3
	Centraal – decentraal	1.10.4, 2.10.1, 3.4.1, 3.4.2, 4.7.1, 7.7.1, 7.7.2.
	Start afspraak	5.5.1
	Betrokkenheid	4.7.2, 6.9.1
Communicatie	Post afhankelijk nieuws	2.8.1, 3.9.1, 5.11.1, 6.2.1
	VNET, V4U	2.8.2, 2.8.3, 3.9.2, 3.9.3, 4.11.1 4.11.2, 4.11.3, 6.2.7, 6.2.8
	Informatie verstrekken	3.9.4, 4.11.4, 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5, 6.2.6, 7.11.1, 7.11.2,
Advies	Decentraal wanneer mogelijk	1.11.1, 2.12.1, 4.12.1, 5.2.2, 6.12.3

	Betrokkenheid	1.11.2, 3.10.3, 4.12.3, 5.2.3, 5.2.8, 6.12.1, 7.12.2
	Lokale ondernemers	3.10.1, 3.10.2, 5.2.6, 5.2.7 , 7.12.1
	Communiceren	4.12.2, 5.2.4, 6.12.2
	Budget	5.2.1
	Maatwerk	5.2.5

Codeboom Extern		
Axiaal code	**Open code**	**Codes**
Algemeen	Regionalisatie	8.1.1, 9.1.1, 9.1.5, 9.1.6,9.1.8, 9.1.9
	Kazernes	8.1.2, 8.1.3, 8.1.4, 8.1.5, 9.1.3
	Taken	8.1.6, 8.1.7, 9.1.2, 9.1.4
	FMIS	8.1.8, 8.1.9, 9.1.7
Onderhoud	Gemeente – Veiligheidsregio	8.2.1, 8.2.2, 9.2.1, 9.2.5
	Centraal – decentraal	8.2.3, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4
	Lokale ondernemers	8.2.4
	Verantwoordelijkheid	8.2.5
	Keuze mogelijkheden	8.2.6
	Meldpunt	8.2.7, 8.2.8
Schoonmaak	Centraal – decentraal	8.3.1, 8.3.3, 8.3.4, 8.3.5
	Sociale werkplaats	8.3.2
	Vrijheid	8.3.6
	Gemeente	9.6.1
Catering	Ploeg decentraal	8.4.1, 8.4.2, 8.4.4
	Kantoren centraal	8.4.3,9.10.1
	Betrokkenheid	8.4.5
Interne post/logistiek	FMIS	8.6.1, 8.6.2

	Centraal	8.6.3, 8.6.4, 9.5.1, 9.5.2
	Digitaal	8.6.5
Groenvoorziening	Centraal	8.7.1, 9.7.1
Nieuw & verbouw	Centraal – decentraal	8.8.1, 8.8.2, 9.9.4
	Communicatie	8.8.3
	Lokale ondernemers	9.9.1, 9.9.6, 9.9.7
	Aanbesteden	9.9.2, 9.9.5
	Gemeente – Veiligheidsregio	9.9.3
Inrichting	Basis dienstverlening	8.9.1
	Budget	8.9.2
	Centraal	8.9.3
	Gemeente – Veiligheidsregio	9.8.1
Bewaking & beveiliging	Sluitsysteem	8.10.1, 9.10.1
	Camera's	8.10.2
	Centraal	8.10.3
	Alarm	9.10.2
	Gemeente – Veiligheidsregio	9.10.3, 9.10.4
Kantoorbenodigdheden	Centraal	8.11.1, 9.4.2
	Gemeente	9.4.1
	FMIS	9.4.3
Communicatie	Vrijwilligers	8.12.1, 8.12.2
	Centraal	9.3.1, 8.12.3
	Gemeente – Veiligheidsregio	9.3.2
	Betrokkenheid	9.3.3
Advies	Standaard dienstverlening	8.5.1, 9.11.2
	Verantwoordelijkheden	8.5.2, 9.11.1
	Betrokkenheid	8.5.3, 9.11.3
	Decentraal	8.5.4
	Communiceren	8.5.5, 9.11.4

Bijlage IX Documentanalyse

Het Team Service & Beheer is faciliterend aan de hele organisatie (VRT), voor alle projecten, producten en speerpunten wordt afstemming gezocht met de betrokken organisatieonderdelen/sectoren en teams (Brandweer Twente, 2017).

Aanbestede diensten

Bij Brandweer Twente zijn er verschillende diensten aanbesteed. Hieronder wordt een overzicht gegeven welke facilitaire diensten team Service & beheer heeft aanbesteed en wie de desbetreffende leveranciers is (Van der Helm, persoonlijke communicatie, mei 2017).

- Kantoorartikelen — Office Depot
- Sanitaire voorzieningen — Initial BV
- Onderhoud gebouwen — Sylva Bouw BV
- Nieuwbouw kazerne Haaksbergen — ter Steege Bouw
- Banqueting perceel 1 — Boenders Catering
- Banqueting perceel 2 — Visschedeijk Catering
- Warme dranken — Overwijk Koffiesysemen
- Maaltijdservice Almelo, Enschede, Hengelo — Foodconnect
- Meerjarig onderhoud gebouwen E&W installaties — Homij Technische Installaties
- Schoonmaak perceel Hengelo — CSU Cleaning Services
- Schoonmaak perceel Enschede — Asito
- Schoonmaak perceel Almelo — Asito

Kazernebudget

Tijdens het gesprek met mevrouw van der Helm kwam aan de orde dat elke kazerne een kazernebudget ontvangt. Dit budget is opgebouwd in 2 x €500, - jaarlijks per kazerne(Van der Helm, persoonlijke communicatie, mei 2017) Dit budget is gereserveerd voor bedankjes, bloemen en bijkomende kleine faciliteiten.

Wet en regelgeving

VRT heeft te maken met Europese drempelbedragen die in het VRT Inkoop- en aanbestedingsbeleid worden aangegeven. Hieronder worden de Europese drempelbedragen weergegeven.

Leveringen (o.a. voertuigen, kantoormeubilair)	€209.000
Diensten (o.a. schoonmaak, groenvoorziening)	€209.000
Werken (o.a. nieuwbouw)	€5.225.000

Per 1-4-2013 is de Aanbestedingswet in werking getreden. De VRT heeft met samen met de 14 gemeenten en de Regio Twente het inkoop en aanbestedingsbeleid aangepast aan deze wetgeving. Vervolgens is op 3 december 2013 dit beleid, de inkoopvoorwaarden en de (regionale) klachtenregeling vastgesteld (Veiligheids Regio Twente, 2013)

De algemene inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten die van toepassing zijn op offerteaanvragen en overeenkomsten met de VRT zijn tot stand gekomen op basis van het door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) ontwikkelde Model Algemene Inkoopvoorwaarden voor leveringen diensten (VNG Model Alv.) Dit model is een algemene set van inkoopvoorwaarden bestemd voor gemeenten die inkopen via het één-op-één aangaan van een overeenkomst met een dienstverlener of leverancier en een overeenkomst sluiten. Dit kan via een meervoudige onderhandse

offerteaanvraag of een (Europese-) aanbestedingsprocedure (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2012).

De VRT leeft wet- en regelgeving zoals hieronder vermeld na (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 8).

- De Aanbestedingswet 2012: dit nieuwe wettelijke kader implementeert de Europese Richtlijnen 2004/18/EG en 2004/17/EG ('Aanbestedingsrichtlijnen') en Richtlijnen 2007/66/EG ('Rechtbeschermingsrichtlijn'). Deze Europese richtlijnen voor het aanbesteden van overheidsopdrachten vloeien voort uit de EG-beginselen. Dit is vrij verkeer van goederen, werknemers, dienstverlening, en vestiging. Een van de belangrijkste doelen hiervan is het stimuleren van vrije handel en eerlijke concurrentie tussen Europese lidstaten.

- Europese wet- en regelgeving: de wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteden is afkomstig van de Europese Unie. De 'Aanbestedingsrichtlijnen' zijn de belangrijkste basis.

- Burgerlijk Wetboek: dit is het wettelijke kader voor de totstandkoming en uitvoering van overeenkomsten. Het artikel 3:14 Burgerlijk Wetboek mag een bevoegdheid, waarover VRT op grond van het burgerlijk recht beschikt, niet worden uitgeoefend in strijd met geschreven of ongeschreven regels van publiekrecht.

- Gemeentewet: de basis waarop de gemeentelijke administratie wordt gecontroleerd en waarin de bevoegdheid tot het aangaan van privaatrechtelijke rechtshandelingen is geregeld.

- Wet Gemeenschappelijke regelingen: Openbaar Lichaam VRT is via deze wet als gemeenschappelijke regeling van de 14 gemeenten gehouden aan grote delen van de hiervoor genoemde Gemeentewet.

- Wet Veiligheidsregio's: de wet bepaalt taken van het bestuur van een Veiligheidsregio en stelt een aantal basiseisen aan de organisatie van de hulpdiensten en de kwaliteit van het personeel en het materieel.

- Agreement on Government Procurement: door de Wereld Handels Organisatie (WHO) zijn verschillende verdragen afgesloten met deelnemers. Eén verdrag hiervan is dat 28 landen de afspraak hebben gemaakt dat zij vrije toegang hebben tot elkaars overheidsopdrachten: werken, leveringen en specifieke diensten.

- Wet openbaarheid van bestuur: de aanbestedingsrichtlijnen moeten aangeven dat er richting de inschrijvers objectief, transparant en non-discriminatoir gehandeld worden. VRT houdt zich aan deze uitgangspunten, echter zal zij geen concurrentiegevoelige informatie aan derden ontsluiten.

Algemene beginselen bij Inkoop Veiligheidsregio Twente

De VRT neemt bij het inkopen naast de (Europese) drempelwaarden en bij het inkopen van overheidsopdrachten met een duidelijk grensoverschrijdend belang verschillende beginselen in het aanbestedingsrecht in acht (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 9):

- Gelijke behandeling: gelijke omstandigheden mogen niet verschillend worden behandeld, tenzij dat verschil objectief gerechtvaardigd is. Ook verkapte of indirect discriminatie is

verboden.

- Non-Discriminatie: discriminatie op de grond van nationaliteit mag niet.

- Transparantie: de procedure dient controleerbaar te zijn. Inschrijvers moeten op de hoogte zijn vanwaar ze aan te zoen.

- Proportionaliteit (evenredigheid): gestelde eisen, voorwaarden en criteria aan de inschrijvers mogen niet onevenredig zijn in verhouding tot het voorwerp van de opdracht.

- Wederzijdse erkenning: diensten en goederen van ondernemingen vanuit andere lidstaten van de Europese Unie moeten worden toegelaten voor zover de diensten en goederen op gelijkwaardig wijze kunnen voorzien in de legitieme behoefte van de aanbestedende dienst.

Startformulier

Voor het inkopen van diensten, leveringen en werken wordt er een inkoop startformulier ingevuld. Hierin worden alle gegeven over de ingekochte dienst weergegeven. Vanaf een bedrag van €15.000, - wordt dit formulier gebruikt. Hieronder wordt het formulier weergegeven.

BRANDWEER TWENTE

VEILIGHEIDSREGIO TWENTE
Samen werken aan een veilige regio

Inkoop startformulier voor leveringen, diensten en werken

In te vullen bij inkopen / overeenkomsten met een contractwaarde vanaf € 15.000,00

De Algemene Inkoopvoorwaarden VRT zijn van toepassing, in te zien via www.VRTwente.nl

Naam aanbesteding / inkooptraject:		Dossiernummer: (te verkrijgen via taakveld inkoop, team M&M)	
Kolom / Sector / team:			
Naam inkoper / besteller / projectleider:			
Opdrachtgever & Budgethouder:			

NR.	ALGEMEEN	
1:	Geef een korte omschrijving van het gewenste werk, de levering of de dienst:	
	Deze inkoop dient de volgende doelstelling: (bv. prijs, kwaliteit, sociaal, innovatie)	
	LOOPTIJD VAN DE OPDRACHT	
2:	Geef hier aan of het bij deze opdracht gaat om een eenmalige opdracht, een regelmatig terugkerende opdracht of een overeenkomst met beperkte looptijd. ☐ Eenmalig ☐ Regelmatig terugkerend Aantal te verwachten soortgelijke opdrachten per jaar: …….. (Advies inwinnen bij inkoopadviseur) ☐ Beperkte looptijd Aantal jaren: …… Verlengingsoptie: ……	
	Geplande ingangsdatum contract / overeenkomst:	

	AARD EN DE WAARDE VAN DE OPDRACHT
3:	Geef aan of het bij deze opdracht gaat om een werk, een levering, een dienst of een combi hiervan. Vermeld tevens hoe hoog de geraamde waarde is over de totale looptijd van de opdracht. (investeringskosten + exploitatiekosten + evt. opties en / of verlengingen). ☐Werk Geraamde waarde excl BTW : € …… ☐Levering Geraamde waarde excl BTW: €…… ☐Dienst Geraamde waarde excl BTW: €…… ☐Combi: werk/levering/dienst Geraamde waarde excl BTW: €……
	DREMPELBEDRAGEN AANBESTEDINGSWET 2012, GIDS PROPORTIONALITEIT INKOOP- EN AANBESTEDINGSBELEID VRT
4:	Geef aan welk drempelbedrag uit het VRT beleid op de voorgenomen opdracht van toepassing is (bedragen 2014, excl. BTW) LEVERINGEN EN DIENSTEN: ☐Enkelvoudig onderhands < € 25.000,00 Tenminste 1 offerte ☐Meervoudig onderhands < € 125.000,00 Tenminste 3 offertes en max 5 offertes ☐Nationaal openbaar < € 209.000,00 Openbaar aanbesteden ☐Europees (niet) openbaar > € 209.000,00 Europese Wetgeving WERKEN: ☐Enkelvoudig onderhands < € 50.000,00 Tenminste 1 offerte ☐Meervoudig onderhands < € 1.500.000,00 Tenminste 3 offertes en max 5 offertes ☐Nationaal openbaar < € 5.225.000,00 Openbaar aanbesteden ☐Europees (niet)openbaar > € 5.225.000,00 Europese Wetgeving
	AFWIJKING VAN VASTGESTELDE INKOOP– EN AANBESTEDINGSBELEID
5:	Is er reden om af te wijken van het inkoop en aanbestedingsbeleid (incl. Gids Proportionaliteit) ? ☐Nee ☐Ja Motivatie toevoegen en besluit DB bijvoegen
	GUNNINGCRITERIA
6:	Kruis aan welk gunningcriterium en / of sub criterium is gekozen ☐Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) Kwaliteitscriteria die binnen EMVI worden gehanteerd: ☐Laagste Prijs Motivatie waarom laagste prijs:
	DUURZAAM INKOPEN / MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)
7:	Wordt er "duurzaam" ingekocht (Criteria volgens Agentschap.nl)? ☐Ja, volgende criteria: …… Controle op de borging middels:……

	☐Nee	
	SROI (Social Return on Investment)	
8:	Is er sprake van SROI invulling binnen de opdracht? ☐Ja, op de volgende wijze: …… ☐Nee	
9:	**POTENTIELE OPDRACHTNEMERS**	
	Voorgestelde te benaderen bedrijven / opdrachtnemers: Alleen invullen bij een onderhandse aanbesteding	1…… 2…… 3…… 4…… 5…… Motivatie voor deze keuze:
10:	**INKOOPSAMENWERKING**	
	Vindt de aanbesteding plaats samen met andere overheden (Veiligheidsregio's, gemeenten)? ☐Ja, op de volgende wijze: …… ☐Nee	
11:	**ONDERSTEUNING INKOOPEXPERTISE**	
	Is er behoefte aan ondersteuning betreffende inkoopexpertise (team M&M of externe adviseur)? ☐Ja, op de volgende wijze: …… ☐Nee	
12:	**ADVIES STRATEGISCHE INKOOP**	
	Naam: Datum binnenkomst: Datum advies: Paraaf:	Advies: ☐Afwijkend, nl ☐Onrechtmatig, nl ☐Akkoord
	OPMERKINGEN:	

BRANDWEER TWENTE

VEILIGHEIDSREGIO TWENTE

	AKKOORD
13:	Naam Opdrachtgever / budgethouder: Paraaf Opdrachtgever / budgethouder: Datum:……..

Integriteit
De VRT vindt het integer handelen van bestuurders en ambtenaren erg belangrijk. De bestuurders en ambtenaren houden zich aan de voor hun gestelde gedragscodes. Er wordt zakelijk en objectief gehandeld, waardoor belangenverstrengeling voorkomen wordt. De VRT wil enkel zaken doen met integere ondernemers en onderaannemers. Hierbij dient de naleving van universele rechten van de mens waaronder vakbondsvrijheid en het verbod op kinderarbeid, gedwongen arbeid en discriminatie (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 11).

Duurzaam inkopen
De VRT neemt milieuaspecten in acht, zij hebben een voorbeeldfunctie in de hedendaagse samenleving. Vanaf 2015 moet de VRT 100% duurzaam inkopen. DE VRT heeft hiervoor het Manifest professioneel duurzaam inkopen ondertekend. Hieronder wordt er weergegeven aan welke eisen de VRT moet voldoen indien ze duurzaam inkopen:

- Bij de product- en marktanalyse inventariseert de VRT welke werken, leveringen of diensten op het gebied van duurzaamheid op de markt worden aangeboden.
- In de aanbestedingsstukken en in de te sluiten overeenkomst worden duurzaamheidscriteria opgenomen conform de criteria documenten opgesteld door Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- De VRT kan ervoor kiezen om digitaal in te kopen.
- De VRT zal de aangeboden duurzame oplossingen monitoren. Op deze wijze kan zij een duurzame oplossing inbedden in de eigen organisatie van de VRT en haar werkwijze.

Daarnaast vindt inkoop op maatschappelijk verantwoorde wijze plaats. De VRT heeft een oog voor de zwakkeren in de samenleving en stimuleert de participatie van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Innovatie
Daar waar mogelijk stimuleert de VRT om innovatief in te kopen. De VRT laat geeft de ondernemer ruimte voor innovatieve oplossingen te kunnen bieden. Daarnaast volgt de VRT actief de ontwikkelingen op het gebied van inkoop en aanbesteden om zo mogelijk aanbestedingsmethodieken zoals 'Gunnen op waarde' en Prestatie inkoop te gebruiken (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 12).

Product- en marktanalyse
De VRT acht het belang om de markt te verkennen voor de te leveren dienst of product groot. Een product- of marktanalyse zal daarom uitgevoerd moeten worden. Dit leidt tot inzichten in de relevante markt, de ondernemers die daarin opereren en hoe de machtsverhoudingen zijn (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 13).

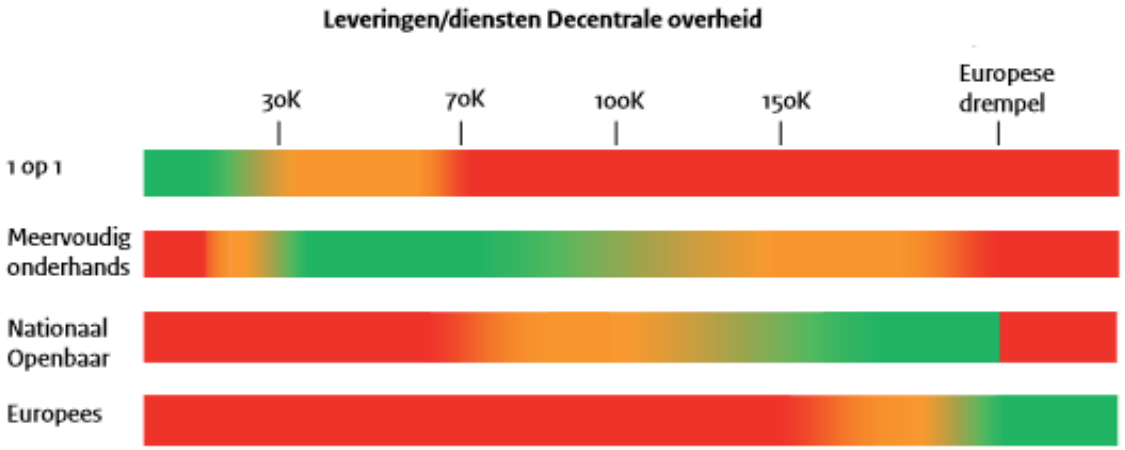
Onafhankelijkheid en keuze voor ondernemersrelatie
De VRT streeft naar onafhankelijkheid ten opzichte van ondernemers, zowel voor, tijdens en na de contractperiode. De VRT moet vrij zijn in de keuzes voor het inkopen, hieronder vallen de keuze van ondernemers en contracten, maar ook vanwege de (Europese) wet- en regelgeving (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 13).

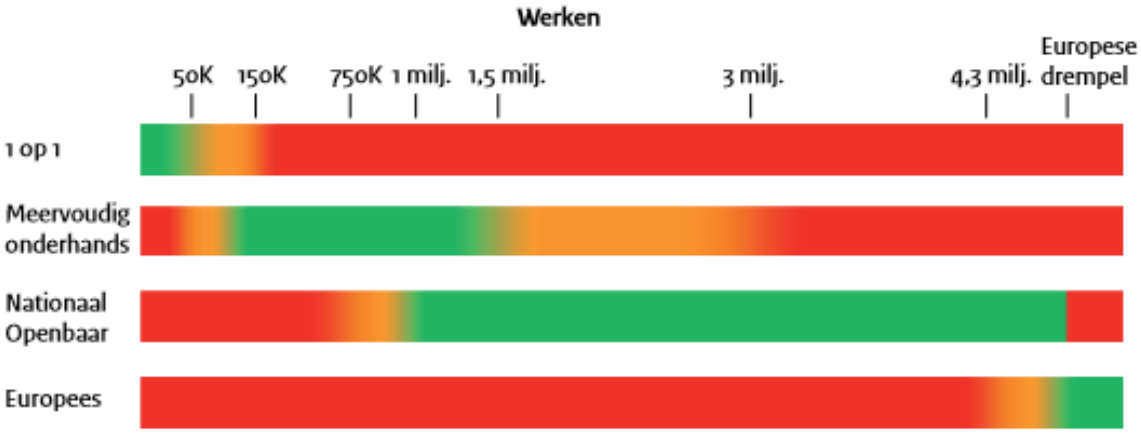
Regionale economie & MKB
In het geval dat er een enkelvoudige inkoop en/of meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure volgens de aanbestedingsregels is toegestaan, wordt er rekening gehouden met de regionale economie en regionale ondernemers. Discriminatie moet daarbij voorkomen worden. De VRT moet onnodig regionale, nationale, Europese of mondiale kansen laten liggen indien door de keuze van lokale

ondernemers onvoldoende marktwerking ontstaat. Regionale inkoop draagt bij aan de doelmatigheid van de inkoop. Daarnaast houdt de VRT rekening met midden- en kleinbedrijf (MKB) en startende ondernemers. Alle ondernemers moeten gelijke kansen krijgen. De VRT houdt bij het inkopen de mogelijkheden voor de MKB en startende ondernemers in acht. Dit kan de VRT doen door het gebruik van percelen in aanbestedingen. Het toestaan van het aangaan van combinaties en onder aanneming. Het verminderen van de lasten en het voorkomen van het hanteren van onnodig zware selectie- en gunningscriteria en informeren van deze ondernemers van op handen zijnde inkoop- en aanbestedingstrajecten wordt via de VRT-website toegelicht (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 13).

Bepalen van de inkoopprocedure

De VRT hanteert bij hebt bepalen van de inkoopprocedure het principe van de drempelbedragen volgens het onderstaande schema voor leveringen/diensten en werken (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 14).





Uitgangspunten:

- Er wordt gekozen voor een procedure die valt in de het groene gebied van het schema.
- Indien men kiest voor een procedure in het oranje gebied in het schema dan zijn hier relevante motieven en onderbouwingen voor. Dit wordt vastgelegd in het aanbestedingsdossier.

- Indien men kiest voor een procedure in het rode gebied, dient daarvoor een met relevante motieven en onderbouwing een besluit genomen worden door het dagelijks bestuur van de VRT.

Inkoop- aanbestedingsbeleid levering / diensten VRT:

< € 25.000.-			Enkelvoudig onderhands, 1 op 1
> € 25.000,-	en	€125.000,-	Meervoudig onderhands, 3 tot 5 offertes
> €125.000,-	en	€209.000,-	Nationaal openbaar

> € 15.000,-- Startformulier; onderbouwing gemaakte keuzes en dossier.

Eerlijke mededinging en commerciële belangen
De VRT bevordert eerlijke mededinging door objectief, transparant en non-discriminerend te handelen. Selectie-, gunningscriteria en wegingen worden wanneer er sprake is van een openbare aanbesteding altijd vooraf bekend gemaakt. Indien er sprake is van een onderhandse aanbesteding is intern vastgelegd waarom de desbetreffende ondernemers zijn uitgenodigd (Smelt & Vuurboom, 2016, p. 15).

Inkoop in de organisatie
Inkoop bij de VRT kan gekenmerkt worden als 'gecoördineerde decentrale inkoop'. Binnen de kolommen, sectoren en teams is er sprake van inkoop. Door gecoördineerde decentrale inkoop worden de voordelen van centrale inkoop en decentrale inkoop met elkaar gecombineerd. Afdeling overschrijdende inkoop wordt gebundeld, eenduidigheid in procedures en protocollen, betere naleving van de wet- en regelgeving, groot draagvlak met behoud van flexibiliteit en snelheid.

Bijlage X Toelichting criteria

1. Is het alternatief passend in het inkoopbeleid van de VRT?
   Voor de organisatie is het van belang dat het advies past bij het huidige inkoopbeleid van de VRT. Het advies moet passend zijn bij de uitgangspunten die zijn opgesteld. Denk hierbij aan de algemene beginselen van inkopen bij de VRT. Dit zijn: gelijke behandeling, non-discriminatie, transparantie, proportionaliteit en wederzijdse erkenning. Daarnaast wordt er in het inkoopbeleid aandacht besteed aan onderwerpen zoals: integer, duurzaam, innovatie, product-markt analyse, onafhankelijkheid, regionale economie en MKB en transparantie. Belangrijk is dat het advies past bij de bovenstaande onderwerpen, hierbij wordt de wegingsfactor met een twee bestempeld.
2. Er worden minimale financiële middelen ingeschakeld.
   Voor het realiseren van het advies wordt er naar gestreefd zo min mogelijk financiële middelen in te schakelen en de kosten zo laag mogelijk te houden. Het geld waar Brandweer Twente over beschikt is geld vanuit de overheid. De samenleving betaald voor de Brandweer, waardoor het van groot belang is dat geld op de juiste manier wordt uitgegeven. Om deze reden wordt dit criterium bestempeld met een wegingsfactor drie.
3. Is het alternatief binnen 3 maanden implementeerbaar?
   Van belang is dat het implementeren van het advies niet teveel tijd gaat kosten. Hoe sneller de wensen van de respondenten gehoord worden, des te sneller zijn zij tevreden over de mogelijkheden die ze krijgen. Er wordt gestreefd om het alternatief binnen 3 maanden te kunnen uitvoeren. Het criterium wordt met een wegingsfactor van 2 bestempeld.
4. Vergroten van betrokkenheid van kazernes bij de gemeenschap en leden.
   Het is belangrijk dat de gemeenschap zoals: lokale ondernemers, omwonenden en eigenleden actief betrokken worden bij de kazernes. Vergroten van betrokkenheid zorgt voor een positief effect, waardoor er eventuele nieuwe vrijwilligers aangeworven kunnen worden. Dit is een erg belangrijk criterium omdat Brandweer Twente afhankelijk is van vrijwilligers. Om deze reden wordt de wegingsfactor met een drie bestempeld.

Bijlage XI Beoordeling alternatieven

Hieronder wordt beargumenteerd waarom alternatieven op een bepaalde manier beoordeeld zijn.

Sluit aan bij inkoopbeleid

Alternatief 1 en 3 sluiten aan bij het inkoopbeleid van de VRT. Alternatief 1, de huidige situatie, sluit op dit moment aan bij het inkoopbeleid van de VRT. Het inschakelen van extra communicatie is hierbij passend. Alternatief 3 is ook passend bij het inkoopbeleid van de VRT, omdat bij dit alternatief het betrekken van lokale ondernemers belangrijk vindt en dit ook benoemd staat in het inkoopbeleid. Daarnaast zorgt het betrekken van lokale ondernemers of eigenleden voor een stuk duurzaamheid. De wensen kunnen via de aanpassing in de servicedesk met eigen leden of lokale ondernemers opgelost worden, waardoor organisaties van ver weg niet nodig zijn. Dit is een duurzame oplossing. Punten zoals gelijke behandeling en transparantie zorgen ervoor dat de aanbesteder zijn selectie moet baseren op objectieve criteria en een afstandscriterium is hierbij zeer objectief. Hierdoor sluit de passer-methode ook aan bij het inkoopbeleid van de VRT. Om deze reden scoren deze alternatieven drie punten. Alternatief 2 zorgt voor een hoge mate van vrijheid in de kazernes, maar hierdoor kan er in twijfel worden getrokken het uitgangspunt 'integer' wel goed wordt benadrukt. De organisatie heeft hierdoor minder zicht op het budget dat elke kazerne uitgeeft. De vraag hierbij is dat kazerne het budget wat ze ontvangen wel integer uitgeven? Daarnaast wordt er gestreefd naar duurzaamheid, maar bij dit alternatief kan de organisatie nauwelijks controleren of er duurzaam ingekocht wordt. Om deze reden krijgt alternatief 2 hier één punt.

Financieel haalbaar

Alternatief 1 scoort hier het beste. Het voortzetten van de huidige situatie geeft geen verandering in de financiën. Het enige wat hierbij komt kijken is de communicatie die verricht moet worden. Echter zijn hier geen hoge financiële kosten aan verbonden. Dit is de reden dat dit alternatief drie punten scoort op het criterium. Alternatief 3 scoort twee punten op dit criterium. Door het geven van wat meer vrijheid kunnen hierdoor ook extra kosten ontstaan, maar binnen beperkte kaders. Alternatief 2 zorgt ervoor dat kazernes beschikking hebben over een groot budgetten. Hierdoor kan er minder goed samen gewerkt worden waardoor kosten niet bespaard blijven. Daarnaast kan er in twijfel worden getrokken of alle kazernes kunnen omgaan met zo'n groot budget. De organisatie heeft minder kijk op waar het budget aan uitgegeven wordt, waardoor er onwetendheid ontstaat. Op financieel gebied is alternatief 2 een gecompliceerd alternatief. Dit alternatief wordt hierom beoordeeld met één punt.

Makkelijk te implementeren

Alternatief 1 krijgt op dit criterium drie punten. Het voortzetten van dit alternatief zorgt alleen voor extra communicatiemomenten, maar dit is zeer gemakkelijk te implementeren. Om deze reden krijgt dit alternatief drie punten. Alternatief 2 is moeilijker te implementeren omdat deze optie goed doordacht moet worden. Kazernes moeten beschikken over budgetten die vanuit de organisatie verdeeld moeten worden. Vervolgens moeten kazernes deze budgetten gaan beheren, waarbij in twijfel getrokken kan worden of zij kennis hebben van de manier waarop de budgetten beheert moeten worden. Hiervoor zal de organisatie de medewerkers op de hoogte moeten stellen en eventuele cursussen moeten aanbieden. Om dit alternatief te realiseren is er een gedegen implementatieplan nodig, waarbij gesuggereerd wordt dat dit alternatief niet in drie maanden uitgevoerd kan worden. Om deze reden krijgt dit alternatief één punt. Alternatief 3 krijgt voor dit criterium twee punten omdat het binnen drie maanden haalbaar is om bepaalde regels aan te passen en door te voeren. Denk hierbij aan het toepassen van de passer-methode, aanpassingen in de servicedesk en communicatie naar de medewerker toe. Dit zijn kleine werkzaamheden waardoor de implementatie voorspoedig verlopen kan.

Vergroten betrokkenheid

Alternatief 2 en 3 scoren drie punten op het gestelde criterium. Deze alternatieven zorgen ervoor dat kazernes optimaal betrokken worden bij hun kazerne. Alternatief 2 geeft de kazernes de verantwoordelijkheid over het inkopen van alle faciliteiten in hun kazerne en alternatief 3 geeft kazernes de verantwoordelijkheid voor bepaalde inkoopprocessen in hun kazerne. Waarbij lokale ondernemers en eigenleden optimaal betrokken worden. De betrokkenheid bij deze alternatieven zal verhoogt worden, omdat er meer verantwoordelijkheid en vrijheid is. Alternatief 1 scoort één punt omdat het voortzetten van het huidige ervoor zorgt dat de betrokkenheid van interne klanten niet verhoogd wordt. Het alternatief lost het knelpunt niet op, want interne klanten zullen nog steeds ontevreden zijn. Om deze reden krijgt dit alternatief één punt.

Bijlage XII Communicatieplan

Communicatieplan		
Doelgroep bepalen	Wat is de doelgroep?	Beroepsmatige medewerkers en vrijwilligers. Communicatie benadering is verschillend bij deze doelgroepen.
Doelstelling	Wat wil de organisatie bereiken?	*In het eerste kwartaal van 2018 moet elke kazerne kennis hebben van Europese drempelwaarden waaraan Brandweer Twente moet voldoen.*
De boodschap	Welke boodschap wil de organisatie overbrengen?	Brandweer Twente probeert zoveel mogelijk lokale ondernemers te betrekken bij aanbestedingen, echter zorgen inkoopvolumes ervoor dat verschillende diensten wettelijk nationaal of Europees aanbesteed moeten worden. Dit zorgt ervoor dat lokale ondernemers niet altijd kunnen inschrijven op een bepaalde opdracht. Brandweer Twente wil lokale ondernemers hier zo veel mogelijk bij betrekken maar de wet- en regelgeving maakt dit in sommige gevallen onmogelijk.
Middelen / media	Welke middelen worden hiervoor ingezet?	Beroepsmatige medewerker: communicatie via vergaderingen, ploegchefs, informatie op TV schermen, VNET en V4U. Vrijwilligers: communicatie via een kc-avond, email, VNET en V4U.
Organisatie	Wie doet wat?	Team Service & Beheer: geeft weer wat er gecommuniceerd moet worden. Daarnaast is iemand van het team aanwezig op kc-avonden om vrijwilligers te informeren over het probleem. Communicatieafdeling: plaatsen van berichten op TV schermen, e-mails, VNET en V4U.
Kosten	Hoeveel uren worden hiervoor ingeschakeld?	Op basis van de PDCA-cyclus worden hier 9 uren voor ingeschakeld.
Monitoring	Leveren de activiteiten voldoende begrip op?	Na gaan of de acties die verricht zijn voldoende begrip oplevert.
Evalueren	Is de doelstelling gehaald?	Na een jaar nagaan of er bij beroepsmatige en vrijwillige medewerker meer begrip is gecreëerd over de verplichting waaraan Brandweer Twente moet voldoen met betrekking tot de wet- en regelgeving. Evalueren wat er goed ging tijdens het communiceren met interne klanten en wat beter had gekund.

Bijlage XIII Planning PDCA-cyclus

Activiteit	Toelichting	Verantwoordelijk	Tijd
	PLAN		
Ontwikkelen doelstelling en KPI	Doelstellingen moeten SMART geformuleerd worden en daarbij moeten passende KPI opgesteld worden.	Team Service & beheer en Strategie & Ondersteuning, 2 medewerkers	3 weken, 4 uur
Uitvoering 0 meting	Om gestelde KPI te in de toekomst te meten is een 0-meting van belang. Op deze manier kan er nagegaan worden of gestelde KPI behaald worden.	Team Service & beheer, 2 medewerkers	2 weken, 4 uur
	DO (implementatie fase)		
Kazernecoördinatoren op de hoogte stellen. Communicatieplan	De kazernecoördinatoren informeren over de veranderingen op kc-avond, mail, VNET en V4U. Kc- avond inplannen. Hierbij komt aanbod: passer-methode, 'eerste vraag' in servicedesk, kazernebudget incidentele werkzaamheden en extra communicatie over Europese drempelbedragen.	Team Service & Beheer, Team Communicatie. 2 medewerkers	3 weken, 5 uur
Beroepsmatige medewerkers op de hoogste stellen. Communicatieplan	Beroepsmatige medewerkers informeren over de veranderingen door berichten te plaatsen op TV schermen, mail en vergaderingen. Hierbij komt aanbod: passer-methode, 'eerste vraag' in servicedesk, kazernebudget incidentele werkzaamheden en extra communicatie over Europese drempelbedragen.	Team Service & Beheer, Team Communicatie. 2 medewerkers	1 week, 4 uur
Opstellen en verstrekken nieuwe handleidingen, werkinstructies en nieuwe formulieren	Aanpassen en opstellen van documenten. De gebruikers voorzien van nieuwe werkwijze, handleidingen en formulieren. Hierin staat alle informatie met betrekking tot de passer-methode, aanpassing servicedesk, kazernebudget en wet- en regelgeving.	Team Service & Beheer, Team Strategie & Ondersteuning	3 weken, 5 uur
Inkoopmedewerkers informeren	Informeren over de passer-methode	Team Service & Beheer	1 week, 4 uur
Aanpassing in Beleid	Aanpassing in inkoopbeleid. Passer-methode en kazernebudget hierin vermelden	Team Strategie & Ondersteuning	1 week, 4 uur

'Eerste vraag' in servicedesk invoeren	Eerste vraag in het systeem invoeren.	Team ICT	2 weken, 5 uur
Kazernebudget beheren	Beheren van budgetten. Inzichtelijk maken welke kazerne nog in aanmerking komt voor een budget.	Afdeling financiën	2 weken, 4 uur
Opstellen van transitieplan en checklist	Er wordt een plan opgesteld waarin alle activiteiten aangegeven worden die tijdens de transitie uitgevoerd moeten worden. Dit kan in de vorm van een checklist.	Team Service & Beheer	2 weken, 4 uur
KPI	Handelen naar gestelde KPI	Team Service & Beheer	1 week, 3 uur
CHECK			
Doelstellingen en KPI checken	Nagaan of de doelstellingen en de bijhorende KPI gehaald zijn.	Team Service & beheer en Strategie & Ondersteuning	1 week, 4 uur
Vervolg onderzoek naar wensen van interne klanten	Middels vervolg onderzoek kan nagegaan worden of gestelde doelen gehaald zijn. Aan de hand van de 0-meting kan dit gecheckt worden.	Team Service & Beheer → opdracht voor stagiaire	1 week, 8 uur
Gegevens uit onderzoek communiceren	Van belang is dat de resultaten vanuit het onderzoek gecommuniceerd worden naar de interne klanten.	Team Service & Beheer → opdracht voor stagiaire	1 week, 6 uur
ACT			
Resultaten uit onderzoek uitvoeren	Gehoor geven aan uitkomsten aan het onderzoek, waar nodig en mogelijk aanpassingen doorvoeren	Team Service & beheer en Strategie & Ondersteuning	2 weken, 5 uur
Communiceren met kazernecoördinatoren	Communiceren met kazernecoördinatoren over resultaten uit onderzoek en wat er mee gedaan wordt.	Team Service & beheer en Strategie & Ondersteuning	2 weken, 5 uur
Doelstellingen en KPI	Nagaan of gestelde doelstellingen en KPI behaald zijn of niet. Eventueel kiezen voor een alternatief als KPI niet behaald is of KPI bijstellen.	Team Service & beheer en Strategie & Ondersteuning	2 weken, 5 uur