

Bijlagenboek scriptie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.'

AFSTUDEERONDERZOEK NAAR HET LEREND VERMOGEN
BINNEN MKB-BOUWBEDRIJF

BIJLAGENBOEK



Auteur
Studentnr.

: Niels Vermeulen
: 2081395

1^e Afstudeerbegeleider
2^e Afstudeerbegeleider
Afstudeerbedrijf

: dr. J.G. (Joop) de Zwart
: drs. ing. M.P.R. (Maurice) Peeters
: Bestbouw B.V.

Datum

: 30 maart 2017

Colofon

Titel: : Bijlagenboek scriptie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.'

Student:

Naam : N. Vermeulen (Niels)
 Studentnr. : 2081395
 Studie : Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerpen)
 Academie : Bouw & Infra
 E-mail : cvermeul1@student.avans.nl
 Functie Bestbouw B.V. : Werkvoorbereider/calculator
 Tel. : +316 43 68 63 77
 Adres : Dorp 19
 3415 PB
 Polsbroek

Opdrachtgever:

Naam : Bestbouw Haastrecht B.V.
 Branche : Bouw (aannemersbedrijf)
 Contactpersoon : J. van den Berg (Johan)
 E-mail : j.vandenberg@bestbouw.nl
 Functie Bestbouw B.V. : Directeur/eigenaar
 Telefoon : 0182 – 502522
 +316 29 06 09 97
 Adres : West-Vlisterdijk 62
 2855 AK
 Vlist



Onderwijsinstelling:

Naam : Avans Hogeschool
 Opleiding : Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerpen)
 Contactpersoon : dr. J.G. (Joop) de Zwart drs. ing. M.P.R. (Maurice) Peeters
 E-mail : jg.dezwart@avans.nl mpr.peeters@avans.nl
 VBA-begeleiding : Mevr. M. (Moniek) Heitbrink
 Telefoon : 013-595 81 00
 Locatie : Prof. Cobbenhagenlaan 13
 5037 AD
 Tilburg



Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Inhoudsopgave

BIJLAGE I; Vooronderzoek kennisdeling & bedrijfsanalyse Bestbouw B.V.	5
BIJLAGE II; Plan van Aanpak september 2016.....	10
BIJLAGE III; Historie Bestbouw B.V.	11
BIJLAGE IV; Obstakels leren.....	14
BIJLAGE V; Huidig & toekomstig werkproces Bestbouw B.V.	18
BIJLAGE VI; Documentenstudie verbeteringen projecten;.....	19
BIJLAGE VII; Interviews bouwpartners;	22
BIJLAGE VIII; Checklisten project kick-off & -evaluatieformulier	50
BIJLAGE IX; ABC-model draagvlakcreatie;.....	55
BIJLAGE X; ABC-model situatie Bestbouw B.V. t.b.v. draagvlakcreatie;.....	56
BIJLAGE XI; Herziening checklist project kick-off.....	57
BIJLAGE XII; Opzet presentatie startbijeenkomst 'lerende organisatie Bestbouw B.V.'	58

Figuur- & tabellenlijst

Figuur/tabel:	Benaming:	Pagina:
Tabel 1	Resultaten interview kennisdeling binnen Bestbouw B.V.	5
Tabel 2	Resultaten interview reflectie binnen Bestbouw B.V.	5
Tabel 3	Resultaten interview analyseren binnen Bestbouw B.V.	5
Figuur 1	7S-model McKinsey	7
Figuur 2	MKB-Nederland, 13 april 2006	8
Figuur 3	SWOT-analyse	9
Figuur 4	Referentieprojecten Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.	11
Figuur 5	Bedrijfspannd Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.	11
Figuur 6	Hoogstraat 104 te Haastrecht	12
Figuur 7	Pand Hoogstraat Haastrecht voorzijde	12
Figuur 8	Bedrijfspannd Blekerstraat te Haastrecht	13
Figuur 9	Verbouw vrijstaande woning te Reeuwijk	19
Figuur 10	Renovatie vrijstaande woning te Reeuwijk	19
Figuur 11	Nieuwbouw woning te Numansdorp	20
Tabel 4	ABC-model draagvlakcreatie situatie Bestbouw B.V.	56

BIJLAGE I; Vooronderzoek kennisdeling & bedrijfsanalyse Bestbouw B.V.

In dit onderdeel is er gekeken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bestbouw B.V.. De enquête met de daaruit volgende interviews geven een objectief beeld van de organisatie en een impressie van hoe de leergedragingen er concreet uit zien. De enquêtepopulatie bestaat uit 8 werknemers, afkomstig uit de afdelingen projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding.

Kennisdeling staat centraal binnen dit onderzoek. Het is belangrijk om erachter te komen in hoeverre de werknemers nu ook daadwerkelijk bewust zijn van het begrip kennisdeling en in welke mate het plaatsvindt. Tijdens gesprekken met medewerkers binnen het bedrijf zijn de volgende resultaten naar voren gekomen:

KENNISDELING BESTBOUW B.V.		1. Helemaal niet	2. Nauwelijks	3. In redelijke mate	4. In hoge mate	5. In zeer hoge mate	Totaal:
1	Ik sta open voor verschillende nieuwe denkbeelden en ideeën	-	-	2	5	1	8
2	Ik zie mijzelf als persoon welke zich continu probeert te ontwikkelen	-	-	1	4	3	8
3	Ik vind het prettig om mijn kennis met andere te delen	-	1	3	4	-	8
4	Ik heb het gevoel dat men profijt heeft van mijn kennis	-	-	3	3	2	8
5	Ik deel mijn kennis ook als andere daar niet om vragen	-	1	1	6	-	8
6	Ik verwacht kennis van anderen in ruil voor mijn gedeelde kennis	1	1	5	1	-	8

Tabel 1. Resultaten interview kennisdeling binnen Bestbouw B.V.

1.1.1 Reflectie

Het volgende onderdeel is reflectie. Er is gekeken in hoeverre de werknemers aandacht besteden aan reflectie en in welke mate. Ook in wat voor vorm ze reflecteren. Er zal worden stilgestaan bij het feit of dat mensen tijd hebben voor reflectie, in hoeverre ze reflecteren op het proces en in hoeverre ze reflecteren op de uitkomsten.

REFLECTIE BESTBOUW B.V.		1. Helemaal niet	2. Nauwelijks	3. In redelijke mate	4. In hoge mate	5. In zeer hoge mate	Totaal:
1	Ik heb voldoende tijd om aandacht te besteden aan mogelijke verbeteringen	2	4	2	-	-	8
2	Ik heb voldoende tijd om mijn werkzaamheden te reflecteren	1	4	3	-	-	8
3	Ik bespreek regelmatig of de samenwerking effectief verloopt	-	5	3	-	-	8
4	Wanneer ik iets bereikt heb ga ik na wat er van geleerd kan worden	-	2	3	3	-	8
5	Ik neem regelmatig de tijd om te bedenken hoe een bewerking verbeterd kan worden	1	1	4	2	-	8
6	Ik ga regelmatig na of de acties hebben opgeleverd wat op voorhand werd verwacht	-	2	4	2	-	8

Tabel 2. Resultaten interview reflectie binnen Bestbouw B.V.

1.1.2 Foutenanalyse

Betreffende de foutenanalyse is er gekeken of men de tijd er neemt om deze fouten te bespreken, om te voorkomen dat deze fouten in de toekomst weer worden gemaakt. Daarnaast wilde ik erachter komen of er binnen Bestbouw B.V. openlijk over de fouten wordt gepraat, om er zo gezamenlijk van te leren.

FOUTENANALYSE BESTBOUW B.V.		1. Helemaal niet	2. Nauwelijks	3. In redelijke mate	4. In hoge mate	5. In zeer hoge mate	Totaal:
1	Als er in het werk iets niet gelukt is, wordt er tijd genomen om de fouten te analyseren	1	6	1	-	-	8
2	Werknemers communiceren over fouten om te voorkomen dat andere dezelfde maken	1	5	1	1	-	8
3	De gemaakte fouten worden openlijk bediscussieerd binnen de groep	2	5	1	-	-	8

Tabel 3. Resultaten interview analyseren binnen Bestbouw B.V.

1.1.3 Conclusie

Uit de gesprekken met medewerkers van Bestbouw B.V. blijkt dat mensen weinig tijd hebben om te besteden aan reflectie. Onvoldoende tijd resulteert in werkzaamheden die niet gereflecteerd kunnen worden en men gaat onvoldoende na hoe de werkwijze verbeterd kan worden. Bij alle afdelingen komt naar voren dat er veel te weinig aandacht wordt besteed aan reflectie. De werkdruk wordt hier vaak als reden voor aangegeven, maar voornamelijk het feit dat er geen gestructureerde momenten zijn om efficiënt te kunnen reflecteren. Er is geen rustmoment waarop je terugkijkt en reflecteert. Mensen zijn ook binnen dit onderwerp weer bereid om er energie in te steken, maar door het ontbreken van kaders en randvoorwaarden komt het niet van de grond.

Mensen zijn zeer zeker wel bereid zijn om kennis te delen, maar er is geen duidelijke leidraad hoe dit moet gebeuren. De ervaringen van elkaar kunnen juist voor een verbindende factor zorgen. Het gebrek hieraan is een terugkomend onderwerp binnen het onderzoek. Er zijn eigenlijk geen middelen die ervoor kunnen zorgen dat mensen structureel kennis kunnen delen. Uit bovenstaande tabellen blijkt dat de bereidheid om kennis te delen weldegelijk aanwezig is. Werknemers zien zichzelf als leergierige personen die bereid zijn om kennis te delen. Men weet alleen nog niet goed hoe deze visie tastbaar gemaakt kan worden binnen hun dagelijkse werkzaamheden.

Een kenmerk van kennisdeling, wanneer goed toegepast, is dat een bedrijf beter en vooral sneller in staat is om te leren. De mensen binnen een organisatie spelen hierbij een cruciale rol. Lerende teams moeten continu kennis willen delen, om elkaar te versterken.

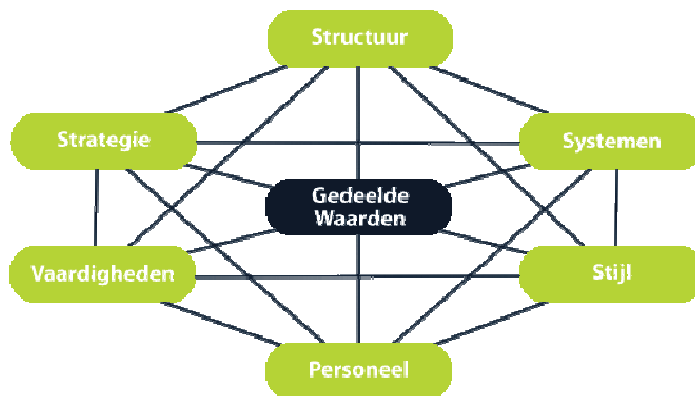
Mensen weten ook niet veel van elkaars project af en nieuwe mensen binnen Bestbouw B.V. hebben het gevoel dat ze totaal geen beeld hebben van andere projecten en collega's. Het zijn als het ware net kleine bedrijfjes die her en der functioneren. Er worden wel conclusies getrokken, alleen binnen projectteams en niet gezamenlijk onderling. Uitvoerders hebben het gevoel niet bij eerdere stappen betrokken te worden, ze komen pas ten tonele wanneer de bouw buiten van start gaat. Daarnaast is er ook geen algemene beoordeling met betrekking tot (onder)aannemers.

Bedrijfsanalyse 7S-model (McKinsey)

Gedeelde waarden

De gedeelde waarden vormen het centrum van het model. Het gaat hierbij om waar de organisatie voor staat en waar het in gelooft. De belangrijkste waarden van Bestbouw B.V. zijn de volgende:

- Degelijke kwaliteit;
- Betrokken en flexibiliteit;
- Transparantie;
- Duurzaam bouwen (Respect voor mens, samenleving en milieu).



Figuur 1. 7S-model McKinsey

Kwaliteit is voor Bestbouw B.V. erg belangrijk. Het product moet uiteindelijk voldoen aan de wensen en eisen van de klant. Gepaard hiermee staat de flexibiliteit van het bedrijf. Bestbouw B.V. wil, in goed overleg, altijd haar klanten spoedig bedienen. Hiernaast staat transparantie op de werkvloer hoog in het vaandel binnen het bedrijf. Met het duurzaamheidsaspect respecteert Bestbouw B.V. de samenleving en het milieu.

Strategie

In de strategie wordt de weg aangegeven waarlangs de doelen bereikt dienen te worden. De strategie van Bestbouw B.V. luidt als volgt:

- Nieuwe markten betreden met bestaande processen en de daarbij horende aanpak;
- Uitstekende mensen: Een pragmatische, dynamische werkhouding; een no-nonsense en directe cultuur met ruimte voor diversiteit. Dat schept een klimaat van slagkracht en snelheid waarin mensen met plezier naar het werk komen en er samen vol voor gaan.
- Excellente processen: Een excellente organisatie zijn op het gebied van procesmanagement, kostenefficiëntie en effectiviteit is noodzakelijk om onderscheidende initiatieven te kunnen nemen.
- Door verantwoord met middelen om te gaan, zorgt Bestbouw ervoor dat de generaties hierna trots op hun leefbare omgeving kunnen zijn.

Structuur

Bestbouw B.V. is gevestigd in het Zuid-Hollandse dorp Vlist en verhuist medio 2017 naar het nieuw te bouwen bedrijfspand aan de Blekersstraat 2 in Haastrecht. Een duidelijke regie op de activiteiten en daarmee de relatie met de buitenwereld ontbreekt. Er is momenteel geen eenduidige structuur.

De jaaromzet bedraagt zo'n 4,5-5,0 miljoen. Zowel Johan van den Berg als Wim van Straaten zijn beide gelijke eigenaren van het bedrijf. Vanuit het hoofdkantoor in Vlist worden de diverse projecten aangestuurd en ook de in- en verkoop gecoördineerd.

Systemen

Bestbouw is zich er van bewust dat efficiënt organiseren en het voortdurend verbeteren van bedrijfsprocessen bevorderlijk is voor de bedrijfsresultaten. Helaas wordt hier nog te weinig mee gedaan en resulteert dit momenteel tot een hoge werkdruk en hogere faalkosten.

MKB-Nederland, 13 APRIL 2006

Ondernemers benutten voordelen ICT niet

Driekwart van de ondernemers is slecht of niet op de hoogte van de mogelijkheden die ICT kan bieden binnen het bedrijf. Dat blijkt uit onderzoek van TNS-NIPO in opdracht van MKB-Nederland. Ook blijkt

85% van de ondernemers niet optimaal gebruik te maken van moderne ICT-oplossingen. [...]

Figuur 2. MKB-Nederland, 13 april 2006

Er zit te weinig structuur in de administratieve systemen. Alle processen worden uiteindelijk door systemen ondersteund, maar veel van deze ondersteuning is basic (Excel, Word en Vakware). Aansluiting van informatie tussen de verschillende activiteiten ontbreekt. De noodzaak wordt door een ieder erkend. Al meerdere jaren worden pogingen ondernomen een dergelijke systeem te introduceren/ in te richten. Onderzoek van TNS-NIPO in opdracht van MKB-Nederland ondersteunt deze gang van zaken.

Tot slot geeft Bestbouw B.V. in haar strategie aan dat zij haar doelen wil bereiken door middel van excellente processen. Dit betekent dat de organisatie procesmanagement, kostenefficiëntie en effectiviteit hoog in het vaandel heeft staan om zich te onderscheiden van de concurrentie. Kortom, vooralsnog een dubbelzinnig doel.

Stijl

Bestbouw B.V. is sterk resultaatgericht, maar heeft ook aandacht voor het welzijn van de mens. Het resultaat, en de weg ernaartoe, staan echter voorop. Bestbouw B.V. vindt het erg belangrijk dat iedereen werkt op basis van de waarden, en tegenwoordig ook eisen, die Bestbouw Haastrecht B.V. succesvol hebben gemaakt. Medewerkers stellen de klant en inhoud centraal.

Desalniettemin heerst een sterk wij/zij-gevoel: wij bouwplaatsmedewerkers en zij van het 'kantoor'. Communicatie van het management met de werkvloer is in vele gevallen beperkt en eenzijdig. Lang niet alle zaken worden (tijdig) gecommuniceerd. Deze werkwijze veroorzaakt ruis, frustratie en 'duikgedrag' bij de medewerkers.

Personeel

Zonder mensen geen organisatie. Elementen die bij het element staf/personeel een rol spelen zijn kennis, ervaring, deskundigheid, opleidingen, behoefte, verwachtingen, leeftijdsopbouw, groepskenmerken, groepsgedrag, motivatie, dienstverband.

De gemiddelde personeelsbezetting uitgedrukt in voltijdbanen over het eerste half jaar van 2016 was 21 medewerkers. Bestbouw B.V. bevordert persoonlijk leiderschap. De strategie van Bestbouw B.V. geeft aan dat ze haar doelen wil bereiken door middel van het inzetten van uitstekende mensen. Dit wordt volgens Bestbouw B.V. bereikt door een praktische en dynamische werkhouding; een no-nonsense en directe cultuur met ruimte voor diversiteit. Medewerkers ervaren werkdruk. Tijdens gesprekken is moeilijk op te maken of het daadwerkelijk een hoge werkdruk betreft of dat het de beleving van een hoge werkdruk betreft.

Vaardigheden

Bestbouw B.V. investeert veel in innovatie en scholing van personeel, wat ervoor zorgt dat ze constant op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. De aandacht van het management kan hierdoor worden gevestigd op onderdelen waar niet optimaal op gepresteerd wordt. De leercapaciteiten van Bestbouw B.V. zijn:

- Samenwerken: Actief deelnemen aan het realiseren van een gezamenlijk resultaat;
- Ondernemerschap: Signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt en/of de interne organisatie, voor zowel bestaande als nieuwe producten/diensten. Risico's worden hierbij niet uit de weg gegaan;
- Resultaatgerichtheid: Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen. Bij tegenvallende resultaten moet men bereid zijn om in te grijpen.

3.1.2 SWOT-analyse

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In gewoon Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Het idee is om deze elementen systematisch te analyseren om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen. Om een goede SWOT-analyse te maken heb je commercieel inzicht nodig: inzicht in de marktmechanismen binnen en buiten het eigen bedrijf. De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de organisatie of het product ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie of het product mee te maken heeft.

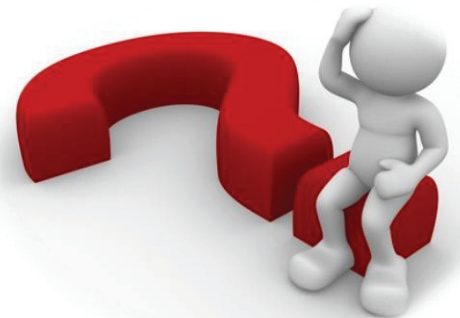
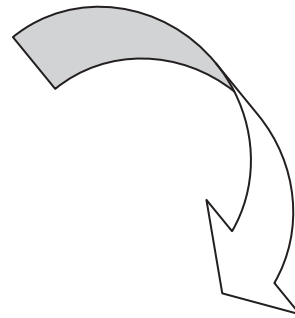
Intern: <u>Sterke punten:</u> - Maatwerk - Meedenkend - Vakmanschap - Flexibel - Zorgvuldig - Transparantie	Intern: <u>Zwakke punten:</u> - Weinig gebruik van social media - Structuur binnen het bedrijfsbureau - Administratie systemen - Verliest veel tijd en geld door slordige administratieve processen - Management is niet genoeg betrokken bij de medewerkers op de werkvloer
Extern: <u>Kansen:</u> - MVO - Veelzijdigheid bedrijf - Niet alle diensten zijn bekend bij de consument - Groei en ontwikkeling medewerkers - Productinnovatie - Digitalisering - Bedrijfsgroei - Logistiek	Extern: <u>Bedreigingen:</u> - Economische recessie - Online shoppen klant - Veranderende wet- en regelgeving - Prijsverhogingen toeleveranciers - Toenemende concurrentie van vele zzp'ers

Figuur 3. SWOT-analyse

BIJLAGE II; *Plan van Aanpak september 2016*

Plan van Aanpak afstudeeronderzoek 'BESTBOUW B.V.'

"Aannemers"bedrijf voor de toekomst?



avans
hogeschool

 **BESTBOUW**

Auteur
Studentnr.

: Niels Vermeulen
: 2081395

Hogeschool
Opleiding
Uitstroomprofiel
VBA-begeleider
Afstudeerbegeleiders

: Avans hogeschool Tilburg
: Bouwkunde
: Bouwtechnisch ontwerpen
: Mevr. M. Heitbrink-Stoffele
: Dr. J.G. (Joop) de Zwart
: Drs. ing. M.P.R. (Maurice) Peeters
: Bestbouw B.V.
: Dhr. J. Van den Berg

Afstudeerbedrijf
Bedrijfsbegeleider

Datum

: September 2016

Colofon

Titel: Plan van Aanpak afstudeeronderzoek 'BESTBOUW B.V.'

Ondertitel: Aannemersbedrijf voor de toekomst?

Versie: 2.0

Status: Definitief

Datum: september 2016

Wijziging: -

Auteur: N. Vermeulen (Niels)

Studentnr.: 2081395

Dorp 19

3415 PB Polsbroek

cvermeul1@student.avans.nl

+31 (0) 6 43 68 63 77

Opdrachtgever: Bestbouw B.V.
West-Vlisterdijk 62
2855 AK Vlist
Telefoon: 0182-502522



Onderwijsinstelling: Avans Hogeschool
Professor Cobbenhagenlaan 13,
5037 DA Tilburg
Telefoon: 013 595 8100
Academie: Bouw & infra



Studie: Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerpen)
Studiejaar: 2015-2016

Begeleiding:

VBA-begeleider: Mevr. M. (Moniek) Heitbrink-Stoffele

1^e afstudeerbegeleider: Dr. J.G. (Joop) de Zwart

2^e afstudeerbegeleider: Drs. ing. M.P.R. (Maurice) Peeters

Bedrijfsbegeleider: Dhr. J. Van den Berg (Johan)

Voorwoord

Na drie jaar de opleiding bouwkunde gevolgd te hebben aan de Avans hogeschool te Tilburg ben ik toegekomen aan het afstuderen. Het afstuderen zal als afsluiter dienen van de gehele opleiding. Met de opgedane kennis van de afgelopen jaren moet dit zeker gaan lukken! Graag stel ik mezelf allereerst even voor: Niels Vermeulen, 24 jaar oud en werkzaam als werkvoorbereider/calculator bij Bestbouw B.V. te Vlist.



Het Plan van Aanpak is het eerste document van een hele reeks documenten behorend bij het afstudeeronderzoek. In het Plan van Aanpak worden enkele richtlijnen uiteen gezet waarnaar gedurende het afstudeeronderzoek gestreefd wordt.

Dit Plan van Aanpak geeft een beeld weer van de activiteiten waaruit de afstudeeropdracht binnen de organisatie van Bestbouw B.V. zal bestaan en de afspraken die gemaakt worden tussen afstudeerder en afstudeerbegeleider.

De opdracht is ontstaan na overleg tussen de student en Bestbouw Haastrecht B.V. Deze bestaat uit de combinatie van de bedrijven Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten, welke vanaf 1 april 2016 samen onder de naam Bestbouw B.V. (officiële KvK-naam Bestbouw Haastrecht B.V.) verder gaan.

Middels deze weg wil ik mevr. Heitbrink, dhr. de Zwart en dhr. Peeters bedanken voor de goede informatievoorziening en de begeleiding in het tot stand komen van dit product. De begeleiding heeft erg geholpen in de afbakening, voortgang en diepgang van het onderzoek. Tevens wil ik de verschillende kritische meelezers, Lennard Schilt, Wim van Straaten en Johan van den Berg (tevens beiden eigenaar Bestbouw B.V.), bedanken voor hun kritische blik.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Niels Vermeulen', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

Niels Vermeulen

Polsbroek, september 2016.

Inleiding

Nederland lijkt momenteel een grote bouwput te zijn. De bouwsector zelf lijkt niettemin toch behoorlijk in de put te zitten. Met name het imago van de branche heeft de laatste tijd nogal te lijden gehad. Daarnaast is de bouwsector fors in beweging. Nieuwe zakelijkheid en gewijzigde verhoudingen in combinatie met een nieuwe manier van werken, klantgericht denken, innovatie en automatisering moeten er toe leiden, dat de bouwkosten met 20 tot 25 procent omlaag gaan, aldus de voorzitter van de Regieraad voor de bouwsector.

Daarnaast zijn bedrijven continu op zoek naar verbetering. Zij streven naar de optimale bedrijfsgrootte om zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen werken. Hierbij hoort het zoeken naar de optimale verhouding tussen bedrijfscapaciteit en kosten (Cnuydt, I. de.(2008)). Dit kan in sommige gevallen betekenen dat bedrijven dienen te groeien. Groeiende bedrijven hebben vaak te maken met onvoorziene organisatorische problemen.

Veranderingen bieden niet alleen kansen voor de organisatie maar tegelijkertijd voor het gehele vakgebied, een ander toekomstperspectief, andere plan- en procesvormen, een bredere horizon en uiteindelijk meer focus op innovatie. Welke veranderingen ondergaat Bestbouw B.V. ondermeer het komende jaar?

Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. en Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. zijn met ingang van 1 april 2016 samen verder gegaan als één bedrijf: BESTBOUW. De letters van de achternamen van Johan van den Berg (voormalig eigenaar Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.) & Wim van Straaten (voormalig eigenaar Aannemingsbedrijf Wim van Straaten), (BE en ST) vormen de basis van deze bedrijfsnaam.

Dit onderzoek beschrijft hoe de toekomstige organisatie van Bestbouw B.V. kan worden ingericht met onze blikken gericht op de toekomst.



Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Inleiding	4
Begrippenlijst	6
Figuren- en tabellenlijst	6
1. Achtergronden	7
1.1 Aannemersbedrijf Theo van der Kroon.	7
1.2 Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V.	8
1.3 Bestbouw B.V.	10
1.4 Aanleiding	11
1.4.1 Waarom "Aannemers" bedrijf voor de toekomst?	12
2. Probleemstelling	13
2.1 Doelstelling	14
2.1.1 Persoonlijke doelstelling	15
2.1.2 Maatschappelijke relevantie	15
3. Opdrachtformulering	16
3.1 Opdrachtgever(s)	16
3.2 Opdrachtnemer	16
3.3 Opdracht	17
4. Projectgrenzen & randvoorwaarden	18
4.1 Randvoorwaarden	18
4.2 Functie eindrapport	18
4.2.1 Criteria Bestbouw B.V.	18
5. Aanpak / activiteiten	19
5.1 Oriëntatiefase:	19
5.2 Analyserende fase:	19
5.3 Adviesfase	20
5.4 Implementatiefase	20
5.5 Afrondingsfase	20
5.6 Onderzoeksmethode	20
6. Producten	22
6.1 Tussenproducten	23
6.1.1 Oriëntatiefase	22
6.1.2 Analyserende fase	22
6.2 Eindproducten	23
7. Kwaliteitsbewaking	24
7.1 Communicatie	24
7.2 Afstudeerproducten	24
8. Projectorganisatie	25
9. Planning	26
Conclusie & aanbevelingen	27
Bijlagen	28
Bronvermelding	29

Begrippenlijst

Begrip:	Definitie/verklaring:
Passief:	Wie niet geneigd is om in actie te komen;
Bedrijfsfusie:	Juridische samensmelting van twee bedrijven, waardoor een nieuw bedrijf ontstaat met het vermogen van de twee bedrijven samen;
Aanbodgestuurd:	Gericht op de nuttige toepassing of het nuttig Gebruik van het aanbod, meestal op de economische markt of met betrekking tot producten of diensten binnen een organisatie of bedrijf;
Consultants:	Iemand aan wie je advies of hulp vraagt bij een ingewikkeld probleem;
Synergie:	Effect van samenwerking dat groter is dan wat de afzonderlijke partijen in totaal bereiken zouden hebben;
Continuïteit:	Voortgang zonder onderbreking;
Operationeel:	Geschikt om te gebruiken, gebruiksklaar.

Figuren- en tabellenlijst

Fig. 1: Referentieprojecten Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.....	7
Fig. 2: Bedrijfspannd Theo van der Kroon B.V.....	8
Fig. 3: Hoogstraat 104 te Haastrecht.....	8
Fig. 4: Voormalig voederfabriek De Samenwerking.....	9
Fig. 5: Bedrijfspannd Blekerstraat te Haastrecht.....	9
Fig. 6: BESTBOUW B.V.....	10

1. Achtergronden

Om begeleiders, de opdrachtgevers en de buitenwereld te kunnen informeren over de achtergronden van beide bedrijven zijn hierbij de historie en het bedrijfsprofiel van beide bedrijven uiteen gezet.

1.1 Aannemersbedrijf Theo van der Kroon.

Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. is een bouwonderneming in het Zuid Hollandse Vlist. Een timmerbedrijf van huis uit, dat geleidelijk aan is uitgegroeid tot een aannemersbedrijf dat zich beweegt op een breed terrein van de bouw. Er worden o.a. woningen, aanbouwen en verbouwingen gerealiseerd voor particulieren en opdrachten verzorgd op de utiliteitsmarkt, zoals kantoren, bedrijfspanden, enzovoort. Zo is in de loop van de jaren een gevarieerde klantenkring opgebouwd. Het bedrijf is opgericht door de naamgever: Theo van der Kroon. In 2003 is Johan van den Berg mede-eigenaar van het aannemersbedrijf geworden om vervolgens in 2010 directeur en volledig eigenaar van het bedrijf te worden.

Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. is een nog relatief jong bedrijf. Het startpunt lag in 1988, met de overname van een woning met kleine werkplaats van een meubelmaker in Vlist. Oprichter Theo van der Kroon zag wel wat in het kleine bedrijfje en besloot hiermee verder te gaan als zelfstandig ondernemer. In de beginjaren was er geen sprake van grote aanbestedingen of projectmatige aanpak. Het begon allemaal met kleinschalige timmerwerkzaamheden in Vlist en directe omgeving. De woning was tegelijkertijd 'kantoor' en de bestaande werkplaats diende tevens voor de opslag van materialen. De eerste drie jaren werkte Theo alleen en vestigde hij zijn naam als ambachtelijk en vakkundig timmerman. Het aantal opdrachten groeide en daarmee ook de behoefte aan meer ruimte en personeel. Er werd verhuisd naar een bedrijfshal in Haastrecht. Hier had het bedrijf de mogelijkheid om verder door te groeien, zowel in bedrijfsvolume als in het aantal medewerkers. De verbouw van panden en interieurbouw, de belangrijkste activiteiten tot op dat moment, werd uitgebreid met af en toe de bouw van een woning en heel gelijkelijk aan groeide het timmerbedrijfje van weleer uit tot een volwaardig aannemersbedrijf.



Figuur 1. Referentieprojecten Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.

Sinds 1997 is het bedrijf terug in Vlist. Hier werd aan de West Vlisterdijk een nieuw bedrijfspand gerealiseerd naast het bestaande woonhuis en gedeeltelijk op de plaats waar de oude werkplaats heeft gestaan. Het bedrijf is dus weer terug op de plek waar het in 1988 allemaal is begonnen. De eenmanszaak van toe is nu een B.V. De bouwplaatsen liggen verdeeld over een steeds groter wordend gebied rondom de vestigingsplaats Vlist. Het bedrijf is met twintig man personeel een compact aannemersbedrijf. De keuze om een relatief 'klein' aannemersbedrijf te blijven is een bewuste geweest. Zo kan er een hoog kwaliteitsniveau gegarandeerd worden en kunnen de klanten en het werk de aandacht gegeven worden welke zij verdienen.



Figuur 2. Bedrijfspand Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.

1.2 Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V.

Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. is voortgekomen uit Aannemingsbedrijf H.A. van Straaten. Henk van Straaten heeft tot 1970 bij de aannemer Jan Kraan gewerkt als timmerman. Hij heeft tijdens zijn avonduren zijn aannemingsdiploma gehaald zodat hij een eigen zaak kon starten. In 1970 heeft hij het bedrijf van de heer Kraan overgenomen.

In 1971 heeft hij vervolgens een woonhuis met grond aan de Hoogstraat 104 in Haastrecht gekocht. Midden in het dorp. Op dit perceel heeft hij een nieuwe woning en een werkplaats gebouwd. Het geheel werd in 1974 in bedrijf genomen. Hij heeft in de periode tot 1979 in en rond Haastrecht diverse woningen en boerderijen gebouwd. Zijn personeelsbestand groeide uit tot maximaal 15 man. Veel ondernemers die nu een eigen bedrijf runnen zijn begonnen bij Henk van Straaten, zo ook Theo van der Kroon. De link tussen de twee bedrijven ligt al veel verder terug dan gedacht.



Figuur 3. Hoogstraat 104 te Haastrecht

In december 1979 is het bedrijf verhuisd naar de Hoogstraat 110, het voormalige van voederfabriek De Samenwerking, omdat de ruimte op Hoogstraat 104 te klein werd. Op deze locatie is het bedrijf verder uitgegroeid tot de “dorpsaannemer” van Haastrecht. Ook de Woningbouwvereniging werd een klant.



Figuur 4. Voormalig voederfabriek De Samenwerking

Omdat een bedrijf met zijn omvang ook voor overlast kon zorgen midden in het dorp heeft de gemeente op den duur een voorstel aan Henk van Straaten gedaan om te verhuizen. Het meubelbedrijf Kersbergen, met een werkplaats en kantoorgebouw op het industrieterrein, ging failliet en het pand kwam te koop. Na diverse gesprekken werd besloten om in april 1992 vanuit de Hoogstraat 110 te verhuizen naar Blekerstraat 2, de locatie waar Bestbouw B.V. in de toekomst zich gaat huisvesten, op het industrieterrein Galgoord in Haastrecht.

Na zijn schooltijd op de MTS bouwkunde en de HTS bouwkunde is Wim van Straaten in 1992 afgestudeerd als bouwkundig ingenieur. Er was destijds de mogelijkheid om met het diploma HTS bouwkunde je in te schrijven bij de KvK als aannemingsbedrijf. Op 1 januari 1997 is Wim gestart met Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V.



Figuur 5. Bedrijfspand Blekerstraat te Haastrecht

In 1998 is Wim een V.O.F. gestart met Pim van Zuylen. Zij hebben samen het bedrijf DUO Bouw opgericht. Het werk van DUO Bouw bestond grotendeels uit het bouwen van vrijstaande woningen. In 2006 werd Wim benaderd om het bedrijf van zijn vader stapsgewijs over te nemen en zodoende werd er gestopt met DUO Bouw. De voorbode van de crisis was toen al merkbaar. In 2009 heeft Wim het bedrijf definitief overgenomen omdat de gezondheid van zijn vader Henk slechter werd. Zodoende was Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. een feit. In deze periode werd het personeelsbestand uitgebreid tot 11 personen. Helaas sloeg ook bij Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. de crisis hard toe. Door het, van de een op andere dag, wegvallen van de Woningbouwvereniging als opdrachtgever heeft er toen noodgedwongen een ontslagronde plaatsgevonden.

In de periode erna, met nieuwe opdrachtgevers en nieuwe relaties, kwamen er veel opdrachten binnen. Door gebruik te maken van zzp-ers kon het bedrijf weer terug naar de vertrouwde personele bezetting van ca. 10 man.

1.3 Bestbouw B.V.

Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. en Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. gaan met ingang van 1 april 2016 samen verder als één bedrijf: BESTBOUW. (figuur 6) De letters van de achternamen van Johan van den Berg (voormalig eigenaar Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.) & Wim van Straaten (voormalig eigenaar Aannemingsbedrijf Wim van Straaten), (BE en ST) vormen de basis van deze naam.

Wim van Straaten, voormalig eigenaar Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. : "Het contact met Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. is er altijd al geweest ook toen mijn vader nog zijn eigen bedrijf runde. De contacten zijn de laatste jaren wel sterker geworden. Dit heeft ook geleid tot een samenwerking in de bouw van de plaatselijke voetbalvereniging VV Haastrecht. Door deze samenwerking is het idee gaan spelen om het pand aan de Blekerstraat te vervangen. Met als doel dat onze beide bedrijven er gebruik van zouden kunnen maken. Wat uiteindelijk leidde tot het idee van een fusie. Een nieuwe uitdaging en een heel goed vooruitzicht naar de toekomst toe."

Johan van den Berg, voormalig eigenaar Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. is maar wat blij met deze samenwerking. "Omdat het beste van beide bedrijven wordt gecombineerd. Samen zijn we sterker, hebben we meer "slagkracht" en zijn we nog flexibeler voor onze klanten".

Het team van Bestbouw B.V. bestaat, na het samenvoegen van beide bedrijven, uit 9 meewerkend uitvoerders, 9 timmerlieden, 1 machinale houtbewerker, 3 projectbegeleiders, 2 werkvoorbereiders en 1 administratieve kracht. Daarnaast zijn er vaak zo'n 5 vaste zzp'ers voor Bestbouw B.V. aan het werk.



Figuur 6. Bestbouw B.V.

1.4 Aanleiding

Iedere gezonde onderneming maakt gedurende haar levensduur een ontwikkeling door, zo ook Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. Nu de rookpluimen van de economische crisis, zo lijkt het, langzaam weer wat wegtrekken kan er bij beide bedrijven ook aan groei en ontwikkeling worden gedacht.

Crisis of niet, een organisatie wilt natuurlijk groeien. Guido Thys, auteur van 12 managementboeken, docent bij Business School Nederland en - zoals hij het zelf noemt, bedrijfsverloskundige, schreef er een boek over: Doorpakken!

Over manieren waarop bedrijven kunnen doorgroeien, zonder daarbij zelf het wiel en het buskruit te hoeven uitvinden. "De economie is in feite één grote verzameling van ruilprocessen. Wat daarin geruild wordt is waarde. Wil je daarin effectief zijn, dan is het zaak om te weten wat die waardes zijn en hoe je die kunt creëren", zegt Thys.

De organisatie van Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. hikt al jaren tegen de muren van de te krappe huisvesting aan. Dit is gedurende de jaren zowel merkbaar bij de werknemers als uiteindelijk in de portemonnee van de organisatie. Er dienen bijvoorbeeld op het logistieke vlak meer handelingen verricht te worden om uiteindelijk resultaat te behalen.

Bij Aannemingsbedrijf Wim van Straaten lagen de kaarten iets anders op tafel. Het bedrijf zat vastgeroest in zijn rol, het aannemingsbedrijf mocht dan ook zeer zeker een traditionele aannemer genoemd worden. Het bedrijf faciliteerde zich aan de Blekerstraat op het industriegebied in het Zuid-Hollandse Haastrecht. Het bedrijf vestigde zich in een relatief oud, hier en daar, gebrekkig bedrijfspand. Met 4 man vast personeel en een 2-tal vast ingehuurd zzp'ers mocht het bedrijf zich een begrip in de regio noemen.

Maar waarom dan de stap om samen als bedrijf verder te gaan? Kort samengevat kan dit als volgt worden omschreven: Door de samenwerking aan een onlangs opgeleverd project is het idee gaan spelen om het pand aan de Blekerstraat te vervangen. Met als doel dat de beide bedrijven er gebruik van zouden kunnen maken. Wat uiteindelijk leidde tot het idee van een fusie. Hiermee wordt het beste van beide bedrijven gecombineerd. Kortom, samen zijn we sterker, hebben we meer "slagkracht" en is het bedrijf nog flexibeler voor haar klanten,

1.4.1 Waarom “Aannemers”bedrijf voor de toekomst?

Inmiddels werk ik, in meerdere fasen opgedeeld, alweer zo'n 10 jaar bij Bestbouw B.V. (voorheen Aannemersbedrijf Theo van der Kroon). Op 14-jarige leeftijd kwam ik binnen als vakantiekracht/ zaterdaghulp om vervolgens, na het afronden van mijn vmbo-opleiding, aan de slag te gaan als leerling timmerman. Nadat dit traject met succes was doorlopen stond ik voor het besluit om door te leren voor (assistent)uitvoerder op de bouwplaats of om de keuze te maken om weer terug in de studieboeken te gaan. Inmiddels zo'n vijf jaar na deze keuze kan ik tevreden terugkijken op de gemaakte keuze om terug te keren in de studieboeken. Via het MBO, vele stages en een anderhalf jarig uitstapje naar de architect ben ik sinds september 2014 neergestreken in de functie van werkvoorbereider/ calculator bij Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. Deze driedaagse werkweek word gecombineerd met de opleiding bouwkunde aan de Avans hogeschool te Tilburg (in duale vorm).

Gezien mijn historie binnen het bedrijf kun je gerust stellen dat ik meegegroeid ben binnen het bedrijf. De groei welke het bedrijf deze jaren meemaakte en de komende jaren te wachten staat wekt mijn interesses. Doordat ik al geruime tijd met het bedrijf verbonden ben voel ik me verbonden met het bedrijf en ben ik erg enthousiast geraakt door de voorgenomen plannen.

Projecten waren/zijn er niet meer in overvloed en opdrachtgevers hechten naast de prijs meer en meer waarde aan het proces, de mate van samenwerking en de kwaliteit die het bedrijf levert. Om de fusieplannen daadwerkelijk tot een succes te maken is een eenduidige visie en beleid binnen de organisatie van Bestbouw B.V. een vereiste. D.m.v. het uit te brengen adviesrapport aan de opdrachtgevers wil ik hierin mijn steentje bijdragen.

2. Probleemstelling

De bouwwereld kenmerkt zich door de grote betrokkenheid van vele verschillende partijen gedurende het gehele bouwproces. Daaraan gelinkt is de tijd dat opdrachtgevers en klanten zich passief opstelden voorbij. Hun rol neemt de komende jaren flink toe, aldus M. Sevenhuijsen van Bouwkennis. Volgens Bart van Elsten van Trebbe West B.V. verandert de focus in de bouwwereld door zich meer te richten op resultaatgericht bouwen.

Is de aannemerij klaar voor deze nieuwe realiteit? Hoe gaat de wereld van aannemers dat doen? En daarop aansluitend, hoe creëert Bestbouw B.V. een organisatie die inspeelt op deze veranderende rol van de aannemer? Dit leidt tot de volgende probleemstelling: *Binnen de organisatie van het onlangs gefuseerde bedrijf Bestbouw B.V. heerst er momenteel een 'ongestructureerde' bedrijfsorganisatie. Het risico op veel inefficiëntie dreigt hierdoor. Dit terwijl de werkdruk hoog is en blijft. Bestbouw B.V. heeft op dit moment niet de juiste tools ter beschikking, inzicht, om het proces te beheersen en te vermijden.* Om de probleemstelling meer kracht bij te zetten is er een schema opgesteld rondom 'Bestbouw B.V.'. Deze is terug te vinden in [bijlage I](#).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd omdat er vanuit Bestbouw B.V. vraag is naar het antwoord op de eerdergenoemde vraagstukken. De organisatie van, zowel Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. als Aannemingsbedrijf Wim van Straaten, waren beide op een andere manier ingericht. Vanaf 1 april 2016 zijn beide bedrijven als één bedrijf verder gegaan en huisvest zich tot medio 2017 op de voormalige locatie van Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. Medio november 2016 zal er ook gestart gaan worden met het bouwrijp maken van de nieuwe locatie en aansluitend zal de bouw van het nieuwe bedrijfspand volgen. Deze periode zal voor het bedrijf een pittige, drukke en ook een hectische periode worden. Bestbouw B.V. wil bij het betrekken van het nieuwe bedrijfspand de (her)structuur van de organisatie compleet in beeld hebben zodat het bedrijf & de daarbij horende organisatie ingericht is op de ontwikkelingen die de komende jaren komen gaan binnen de bouwsector.

Er zijn meerdere factoren welke invloed hebben op (het slagen van) de groei van een organisatie. Hierbij valt te denken aan externe factoren zoals het ondernemersklimaat of de markt waar het bedrijf zich in bevindt. Daarnaast hebben ook interne factoren, zoals het personeel, invloed op de groei van een bedrijf. Misschien is dit juist wel een van de grootste factoren tot slaging?

Het ondernemersklimaat vertelt iets over het verband van ondernemerschap en de economische, maatschappelijke situatie van een land. Het ondernemersklimaat is een belangrijke factor in het groeiproces van een bedrijf. Het bedrijf is namelijk afhankelijk van een aantal maatschappelijke randvoorwaarden. Zo moet er sprake zijn van een politiek stabiel land, met een stabiel juridisch kader en de financiële situatie van de markt moet goed zijn (L. Jianwen, 2004).

De markt waarin het bedrijf opereert is een belangrijke factor voor het succes van een bedrijf. De financiële markt moet goed zijn om de groei van een bedrijf niet te hinderen. Een

snelle groei van een organisatie kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden in een markt met een goede financiële situatie met weinig concurrentie (Delmar, 2007).

Sommige sectoren bieden meer kansen en mogelijkheden dan andere. Dit hangt voor een groot deel samen met de winstgevendheid van de sector. Des te beter de sector presteert, des te harder bedrijven die werkzaam zijn in deze sector zullen en/of kunnen groeien.

Binnen dit onderzoek ligt de focus bij de basis van het probleem, nl.; De organisatorische kenmerken van een groeiende organisatie en het daarop gebaseerde beleid met betrekking tot de toekomst. Het onderzoek is o.a. gefocust op de volgende thema's:

- De veranderende rol van het 'aannemers'bedrijf met onze blik op de toekomst;
- Bedrijfsstrategie;
- Bedrijfshistorie en toekomst;
- Wat zijn de risico's van bedrijfsgroei?;
- Het efficiënt en toekomstgericht inrichten van de bedrijfsomgeving.

2.1 Doelstelling

Het onderzoek heeft tot (operationeel) doel op korte termijn een groeiend, gefuseerd, bedrijf klaar te stomen voor de toekomst. Bestbouw B.V. zoekt naar een inrichting van de organisatie zodat het bedrijf de komende jaren een passende organisatie heeft welke tevens inspeelt op de veranderende markt binnen de bouwsector.

Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen kracht en richting bij te zetten hangt er binnen het bedrijfsbureau een poster met mijn afstudeeronderwerp centraal, en deze wordt zodoende door collega's en zakenrelaties aangevuld met nuttige info/richtingen. De eerste opzet hiervan is terug te vinden in [bijlage II.](#)

De hoofdvraag die zal worden beantwoord in dit onderzoek luidt als volgt:

- *Op welke wijze creëert Bestbouw B.V. een organisatie die inspeelt op de veranderende rol van de 'aannemer', gericht op de marktvraag en daarbij horende ontwikkelingen?*

De hoofdvraag kan in het algemeen gesteld worden maar kan aan de andere kant zeer bedrijfsspecifiek zijn. De volgende deelvragen zullen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag binnen het (afstudeer)onderzoek:

- *Waaruit bestond de rol van zowel Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. als Aannemingsbedrijf Wim van Straaten?*
- *Welke zaken brengt een bedrijfsfusie met zich mee?*
- *Wat zijn de risico's van bedrijfsgroei?*
- *Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst?*
- *Welke organisatiestructuur past het beste bij Bestbouw B.V.?*
- *Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?*

Deze deelvragen corresponderen met de eerder genoemde thema's uit dit hoofdstuk. De aanbeveling (advies) m.b.t. de inrichting van de organisatie van Bestbouw B.V. zal door middel van een adviesrapport kenbaar gemaakt worden aan de opdrachtgever(s).

2.1.1 Persoonlijke doelstelling

- Het belangrijkste persoonlijke doel is om medewerkers van Bestbouw B.V. te overtuigen van de mogelijkheden wat betreft de inrichting van de organisatie, om zo een meerwaarde te creëren voor het gehele bedrijf met het oog op de toekomst;
- Daarnaast wil ik met dit onderzoek mijn kennis en inzicht verbreden op het gebied van management. Samen met o.a. BIM & LEAN is dit een van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de bouwsector en ver daarbuiten;
- Tenslotte wil ik gedurende mijn afstudeerperiode mijn vaardigheden en competenties verbeteren op het gebied van analyseren, onderzoeken, communiceren & samenwerken. In mijn optiek zijn deze competenties van groot belang bij mijn verdere ontwikkeling als bouwkundig werkvoorbereider/ calculator.

2.1.2 Maatschappelijke relevantie

In een snel veranderende samenleving is innovatie voor bouw- en infra bedrijven van levensbelang. Alleen zo kunnen wij het beste antwoord blijven bieden op de vraag van opdrachtgevers en maatschappij. Vernieuwing staat bij de sector dan ook nadrukkelijk voorop het netvlies. Op allerlei terreinen wordt hard gewerkt aan verandering en verbetering van proces en product. Daarnaast zijn bedrijven continu bezig om synergie en continuïteit te waarborgen (Van Diggelen en Swagerman, 2002). Bedrijven bezorgen de maatschappij over het algemeen meer welvaart en werkgelegenheid.

Daarnaast dient de opdrachtgever als initiatiefnemer in korte tijd veel belangrijke beslissingen/keuzes te nemen die vaak onomkeerbaar zijn en over een lange periode doorwerken. Het bouwproces vergt evenwel kennis van regelgeving, techniek en economie. En lang niet iedere opdrachtgever beschikt over deze kennis en kundigheid

Bestbouw B.V. levert de deskundigheid om de besluitvorming van het begin tot en met de uitvoering doeltreffend en efficiënt te laten verlopen. De komende jaren is het zaak om deze kunde en kennis binnen het bedrijf verder uit te breiden en hiermee de klantvraag met de gewenste kwaliteit kunnen beantwoorden.

3. Opdrachtformulering

Dit hoofdstuk beschrijft gedetailleerd de opdracht, de opdrachtgevers, de opdrachtnemer en het beoogde resultaat.

3.1 Opdrachtgever(s)

Naam bedrijf:

Bestbouw B.V.
West-Vlisterdijk 62
2855 AK Vlist
Telefoon: +31 (0)182-502522
Fax: +31 (0)182-503547



**Contactpersoon/
Bedrijfsbegeleider:**

De heer J. Van den Berg (Johan)
Mede-directeur/eigenaar Bestbouw B.V.
E-mail: j.vandenberg@bestbouw.nl
Telefoon: +31 (0)182-502522
: +31 (0)6 29060997

Naam bedrijf:

Avans Hogeschool
Professor Cobbenhagenlaan 13
5037 DA Tilburg
Telefoon: +31 (0)13 595 8100



Contactpersoon:

-

3.2 Opdrachtnemer

Naam:

Dhr. N. Vermeulen (Niels)
Werkvoorbereider/calculator
E-mail: n.vermeulen@bestbouw.nl
Telefoon: +31 (0)182-502522
: +31 (0)6 43686377

Studentnummer:

2081395

3.3 Opdracht

De formulering van de (afstudeer)opdracht luidt als volgt:

- *Onderzoek hoe de organisatie van het onlangs gefuseerde bedrijf Bestbouw B.V. kan worden ingericht. Hiermee sterk kijkend naar de veranderende rol van de aannemer gericht op de toekomst. Om vervolgens een advies aan Bestbouw B.V. uit te brengen betreffende de in te richten organisatie.*

Het eindresultaat van dit onderzoek zal een adviesrapport zijn hoe Bestbouw B.V. de organisatie kan inrichten met het oog op de toekomst. In dit advies wordt ook de (toekomstige) rol van het ''aannemers''bedrijf meegenomen, zodat het bedrijf hierop kan inspelen met het inrichten van de organisatie. Al met al zal dit dus resulteren in een rapport met adviezen en een voorstel voor de implementatie van deze adviezen.

4. Projectgrenzen & randvoorwaarden

In dit hoofdstuk zal ik mijn onderzoek in overleg met het bedrijf gaan afbakenen en de randvoorwaarden bepalen. Dit om het onderzoek van de juiste "grootte" te behouden en uitgangspunten vooraf al te bepalen.

Het onderzoek naar het vinden van de juiste inrichting van de organisatie voor Bestbouw B.V. zal zich vooral bezighouden met de volgende thema's:

- Historie Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten;
- Onderzoek naar de (nieuwe) veranderende rol van de aannemer gericht op de toekomst;
- Onderzoek verrichten naar risico's van bedrijfsgroei (na de fusie);
 - Tevens onderzoek verrichten naar de voordelen van een bedrijfsfusie;
- Organisatiestructuren onderzoeken in zoektocht naar passende omgeving binnen organisatie Bestbouw B.V.

4.1 Randvoorwaarden

Het onderzoek onthoudt zich van gedetailleerde financiële berekeningen.

4.2 Functie eindrapport

In het adviesrapport wordt, zoals het woord al zegt, een beredeneerd advies gegeven over de invulling van de organisatie van Bestbouw B.V. Hiermee wordt gepoogd de opdrachtgever te overtuigen van de resultaten van het onderzoek m.b.t. de inrichting van de organisatie binnen Bestbouw B.V.

4.2.1 Criteria Bestbouw B.V.

In overleg met Bestbouw B.V. zijn de volgende criteria aan het afstudeeronderzoek en bijbehorend adviesrapport gekoppeld:

- Onderzochte bedrijven dienen vergelijkbaar met Bestbouw B.V. te zijn;
- De modellen die gebruikt worden dienen toepasbaar te zijn voor bedrijven vergelijkbaar met Bestbouw B.V.;
- Kwalitatief goed onderbouwd adviesrapport;
 - Adviesrapport welke goed uitvoerbaar is en "dicht" bij de mens/klant blijft en dus passend is bij de organisatie van Bestbouw B.V..

5. Aanpak / activiteiten

Het onderzoek zal in verschillende fasen worden onderverdeeld. Hieronder is aangegeven welke fasen en bijbehorende stappen worden gebruikt.

5.1 Oriëntatiefase:

- Achtergronden Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten in kaart brengen;
 - Bedrijfsanalyse beide bedrijven (d.m.v. diverse modellen);
 - Hieruit zowel de positieve als negatieve eigenschappen benoemen;
- Literatuuronderzoek over de veranderende rol van de aannemer en omringende partijen;
- Literatuuronderzoek verrichten over de markt waarin de 'aannemer' zich bevindt;
- Literatuuronderzoek over de verschillende organisatievormen binnen bedrijven;
- Literatuuronderzoek over de risico's van bedrijfsgroei;
 - Risico's bedrijfsgroei in kaart brengen en factoren uiteen zetten wat de groei van het bedrijf tot een succes kan leiden;

Omschrijving fase:

Tijdens deze fase is het in eerste instantie de bedoeling kennis te maken met de organisatie. Aangezien ik al een aantal jaar werkzaam ben bij Bestbouw B.V., ben ik al bekend met de organisatie. Ik zal me dan ook voornamelijk bezig houden met een oriënterend onderzoek naar de verschillende aspecten van mijn opdracht en ook kijken naar de eisen en wensen van de betrokkenen bij de opdracht, zoals mijn bedrijfsbegeleider en afstudeerbegeleider(s). Ook zullen er diverse begrippen gedefinieerd worden, in samenwerking met het bedrijf. Tevens moet in deze fase het Plan van Aanpak door zowel de opleiding als het bedrijf worden goedgekeurd.

5.2 Analyserende fase:

- Beantwoorden eerder genoemde deelvragen behorend bij de eerder genoemde hoofdvraag;
- D.m.v. een aantal interviews/peilingen diverse bedrijven/ onderaannemers vragen naar hun visie over de veranderende rol van de aannemer en de markt rondom de aannemer;

Omschrijving fase:

In de analysefase zal ik een "diepteonderzoek" doen conform mijn Plan van Aanpak. Ook zal ik de eerder genoemde deelvragen gaan behandelen. Om deelvragen te kunnen beantwoorden zal er veel literatuurstudie moeten worden verricht. Deze fase zal ik afsluiten met een tussentijdsverslag en een aansluitend gesprek met de bedrijfsbegeleider en de afstudeerbegeleider(s).

5.3 Adviesfase

- Beantwoorden hoofd- & deelvragen;
- Relatie hoofd- & deelvragen uiteen zetten;

Omschrijving fase:

Tijdens deze fase zal ik dieper op het onderzoek ingaan. Hier zal ik concreet de hoofdvraag beantwoorden en de relatie van de deelvragen tot de hoofdvraag uiteen zetten om vervolgens een conclusie te vormen voor wat betreft de onderzoeksvraag c.q. onderzoeksvragen.

5.4 Implementatiefase

- (Concept) presentatie binnen Bestbouw B.V.
- Toetsing onderzoeksuitkomst

Omschrijving fase:

In deze periode werk ik aan de implementatie van de gekozen oplossingen en zal deze uit werken. Het zal vooral een advies zijn aan het bedrijf op welke wijze de gekozen oplossingen ingevoerd dienen te worden.

5.5 Afrondingsfase

- Afronden afstudeeronderzoeksrapport;
- Overdragen onderzoeksresultaten aan bedrijf;
- Afstudeerpresentatie op school;
 - Verdediging van afstudeeropdracht.

Omschrijving fase:

In deze laatste fase lever ik mijn definitief afstudeeronderzoeksrapport in, zal ik mijn werkzaamheden afsluiten en zal eventueel de zaken die voortvloeien uit mijn onderzoek overdragen. Tevens zal ik mijn afstudeerperiode afsluiten met een eindpresentatie op school en de verdediging van mijn afstudeeropdracht voor de afstudeercommissie.

5.6 Onderzoeksmethode

In dit Plan van Aanpak zijn hoofd- en deelvragen opgesteld aan de hand van de probleemschets en doelstelling. Met behulp van deze deelvragen zal uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord kunnen worden.

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden zal er o.a. een literatuur- en praktijkgericht onderzoek plaatsvinden. Dit zal o.a. plaatsvinden op de gebieden 'organisatie' en 'markt rondom de aannemer'. Er zal hierbij uitsluitend onderzocht worden naar wetenschappelijke documenten, relevante boeken en andere onderdelen die voldoende op betrouwbaarheid kunnen worden beoordeeld.

Aan de hand van het literatuuronderzoek zal er een hypothese plaatsvinden. Hierbij worden verschillende bevindingen op de deelvragen vergeleken en wordt er een conclusie getrokken. Na de synthese zal er verder praktijkgericht onderzoek plaatsvinden om de overige deelvragen te kunnen beantwoorden.

Het type onderzoek dat ik zal gaan verrichten, zal vooral een voorspellend onderzoek met een combinatie van een verklarend onderzoek zijn. "Bij een verklarend onderzoek 'vraagt' een verschijnsel om een verklaring. De verklaring kan gezocht worden in één of meerdere oorzaken, die centraal staan in het onderzoek. Het verkennen van de context en het

registreren en beschrijven van verschijnselen is niet meer het belangrijkste doel van het onderzoek. Verklarend onderzoek is een soort explorerend onderzoek. Als het onderzoeksonderwerp één of meer open samenhang en/of verschilvragen bevat, dan ligt het voor de hand een explorerend onderzoek te doen.

Voorspellend onderzoek is een vorm van toetsend onderzoek. Voorspellend onderzoek sluit aan bij de wetenschappelijke traditie van inductie¹ en deductie². Door vanuit algemeen geldende principes specifieke situaties in te vullen, kunnen bepaalde verschijnselen voorspeld worden. Bij voorspellend onderzoek wordt de onderzoeksvraag geformuleerd met termen als 'welke... leidt tot...?' Het antwoord op de onderzoeksvraag wordt dan traditioneel gegeven in een stelling die hypothese wordt genoemd." Aldus het boek *Onderzoek doen* van Frank Plooi.

¹ Deductie betreft het toepassen van een algemene regel op een specifieke situatie.

² Inductie is het afleiden van zo algemeen mogelijke regels uit een verzameling specifieke gevallen.

Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen kracht en richting bij te zetten hangt er binnen het bedrijfsbureau een poster met mijn afstudeeronderwerp centraal, en deze wordt zodoende door collega's en zakenrelaties aangevuld met nuttige info/richtingen. De eerste opzet hiervan is terug te vinden in [bijlage II](#).

6. Producten

6.1 Tussenproducten

Hieronder is te zien welke momenten er, gedurende de afstudeerperiode, welke producten moeten worden aangeleverd.

1. Plan van Aanpak	week 4
2. Tussenpeiling	week 10
3. Concept rapportage (Rood-groen peiling	week 17
4. Eindrapportage definitief	week 18
5. Eindpresentatie	week 20

6.1.1 Oriëntatiefase

Als product uit deze fase zal er een rapport voortkomen met daarin een analyse van de begrippen die zich in de onderzoeksvragen voordoen. In dit rapport zal ook de analyse en diverse blikken (diverse bedrijven en onderaannemers) op de veranderende rol van de aannemer zijn opgenomen. Daarnaast zal er een analyse gemaakt worden van de voormalig inrichting van de organisatie van beide bedrijven (Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V.).

6.1.2 Analyserende fase

Een rapportage met analyses waarin duidelijk wordt hoe (toeleverende) bedrijven kijken naar de veranderende rol van de aannemer gericht op de toekomst. Daarnaast zal er in deze analyses een verband gelegd worden tussen de diverse deelvragen en deze zullen zodoende worden beantwoordt.

6.1.3 Adviesfase

In deze fase zal het tussenproduct leiden tot een rapportage met antwoord op de hoofdvraag en de relatie tussen hoofd- & deelvragen.

6.1.4 Implementatiefase

In deze fase en deels de voorgaande fase zal een rapportage gemaakt worden met hierin diverse adviezen ten behoeve van de implementatie van de oplossing die het bedrijf daadwerkelijk kan uitvoeren om als organisatie van Bestbouw B.V. zijnde 'klaar te zijn voor de toekomst'.

6.2 Eindproducten

De volgende documenten dienen als eindproducten opgeleverd te worden:

- Eindpresentatie;
- Afstudeerrapportage: in 3-voud hardcopy;
- Losbladige Engelstalige samenvatting: in 3-voud hardcopy;
- Reflectieverslag voor docenten: in 2-voud hardcopy;
- USB-stick: in 4-voud (3 bij hard copy rapportage, 1 voor digitale kennisbank), met daarop:
 - Afstudeerrapportage;
 - Losse Engelstalige samenvatting;
 - Losse Nederlandse samenvatting;
 - Overige relevante documenten;
 - Plaatje in jpg formaat voor uitreiking getuigschriften;
- Ingevuld toestemmingsformulier digitale kennisbank: in 1-voud hard copy;
- Collage voor afstudeerboek.

7. Kwaliteitsbewaking

Om de kwaliteit van de producten te bewaken wordt er één maal per week overlegd met de begeleider vanuit Bestbouw B.V. de heer Van den Berg. Tijdens deze overleggen wordt de voortgang besproken, daarnaast zullen ook diverse concept documenten worden bekeken en beoordeeld. Nadat dit gedaan is zullen de concept documenten worden nagekeken door de afstudeerbegeleider vanuit de Avans Hogeschool. Nadat alle feedback in het concept document verwerkt is zal deze als definitieve versie worden afgesloten en worden ingeleverd.

7.1 Communicatie

Om de communicatie te bevorderen tussen de student en begeleiders wordt er een gezamenlijke dropbox map aangemaakt. Hierin worden aan het eind van de dag/week alle documenten / gevonden informatie geüpload, zodat een ieder beschikt over de meest actuele documenten. Op deze manier hebben alle betrokkenen toegang tot alle informatie van het afstuderen.

7.2 Afstudeerproducten

De kwaliteit van de producten zal worden gecontroleerd door de bedrijfsbegeleider de heer J. Van den Berg, dit zal gedaan worden in de tweewekelijkse bijeenkomsten. Bij goedkeuring van de heer J. Van den Berg zullen de documenten voorgelegd worden aan afstudeerbegeleider (n.t.b.). Wanneer deze documenten ook door de afstudeerbegeleider voldoende bevonden worden zullen de producten definitief worden gemaakt.

8. Projectorganisatie

Organisatie: *(Taken en verantwoordelijkheden per persoon):*

.. (afstudeerbegeleider)

Zal mij begeleiden bij het afstuderen vanuit school en feedback geven waar nodig, tevens zal hij de planning bewaken. Ook zal er een maal per twee weken een gesprek plaatsvinden met de afstudeerdeelnemers.

.. (2^e afstudeerbegeleider)

Zal mij als 2^e afstudeerbegeleider begeleiden bij het afstuderen vanuit school en feedback geven waar nodig. Ook zal er een maal per twee weken een gesprek plaatsvinden met de afstudeerdeelnemers.

Johan Van den Berg (bedrijfsbegeleider)

Zal de afstudeerdeelnemer begeleiden bij het afstuderen vanuit Bestbouw B.V., tevens zal hij zijn kennis wat betreft de algehele bouwkunde ter beschikking stellen. Hij zal de afstudeerdeelnemer ook feedback geven op de uitgewerkte producten. Tevens zal hij ook de planning bewaken. Daarnaast zal er een maal per twee weken een gesprek plaatsvinden met de afstudeerdeelnemer.

Niels Vermeulen (afstudeerder)

Zal de studie naar verwachting afsluiten met het uitvoeren van het in dit PvA geschreven afstudeeronderzoek. Dit zal worden getoetst door de bedrijfsbegeleider en afstudeerbegeleiders. De taken bestaan uit het uitvoeren van alle werkzaamheden die aan bod komen bij het uitwerken van adviesrapport behorend bij het inrichten van de organisatie van Bestbouw B.V. De verantwoordelijkheden zullen bestaan uit het bewaken van de kwaliteit en de tijdsspan van de opgeleverde producten. Ook ligt bij hem de verantwoordelijkheid om het initiatief te behouden als het gaat om het maken van afspraken met de diverse begeleiders, en deze tijdig in te plannen.

9. Planning

In bijlage III vindt u mijn planning van de afstudeerperiode. Deze planning heb ik per deelvraag uitgewerkt om deze tijdens mijn afstuderen goed te kunnen bewaken.

Conclusie & aanbevelingen

In dit (voor)onderzoek is er gekeken naar de veranderende rol van de aannemer binnen de bouwsector. Veel organisaties zijn er wel van doordrongen dat de ontwikkelingen ook aan hen niet ongemerkt voorbij gaan. Dat betekent: stappen maken om op de constante veranderingen in te kunnen spelen. Maar hoe pak je dat aan? Hoe maak je een organisatie klaar voor de nieuwe werkelijkheid? Dat is nu juist de uitdaging waar veel organisaties mee worstelen, zo ook het onlangs gefuseerde bedrijf Bestbouw B.V..

Naast de toegenomen concurrentie op de aanbestedingsmarkt zijn er in de bouwsector twee invloeden die de toekomstige positie van het aannemersbedrijf zullen bepalen: de sterkere positie van de klant en de toenemende concurrentie van andere deelnemers in het proces voor de rol van hoofdaannemer als coördinator van het bouwproces.

Kortom bewuster in de wereld staan betekent voor mensen ook op zoek gaan naar de eigen plaats en eigen bijdrage binnen zowel de organisatie als het geheel in de wereld. Om met grotere zekerheid uitspraken te kunnen doen over de veranderende rol van de aannemer, met onze blik op de toekomst gericht, verdient het aanbeveling om het onderzoek op grotere schaal uit te voeren. Een grotere populatie biedt de mogelijkheid om de diversen aanzichten uit verschillende sectoren inzichtelijk te maken. Hiervoor kan de eerder beschreven methode worden gebruikt. In de nabije omgeving van Bestbouw B.V. kunnen meningen en visies worden gedeeld onder de betrokken partijen, zoals de architect en opdrachtgever. Tot slot is in [bijlage V](#) de eerste opzet van de inhoudsopgave van het afstudeeronderzoek terug te vinden. Een mooie aanzet voor het afstudeeronderzoek!

Bijlagen

<u>Bijlage I</u>	Schema probleemstelling
<u>Bijlage II</u>	Mindmap onderzoeksonderwerp
<u>Bijlage III</u>	Planning afstudeertraject
<u>Bijlage IV</u>	Overzicht studievoortgang
<u>Bijlage V</u>	Inhoudsopgave afstudeeronderzoek

Bronvermelding

Schuddebeurs, A.P. (2015). *Bedrijven en steden: Bedrijfshuisvesting van Nationale-Nederlanden in Den Haag*. Verkregen op 30 september, 2015, van <http://resolver.tudelft.nl/uuid:09b6cf62-29d6-4f55-8442-13195b5d0c1c>

Van Schagen, J. (2010). *De Tien Geboden voor bedrijfsgroei*. Verkregen op 20 oktober, 2015, van <http://www.mt.nl/1/21520/home/de-tien-geboden-voor-bedrijfsgroei.html>

Ter Bekke, T. (2012). *Andere tijden, veranderende eisen*. Eindhoven, SIM. ONE grafisch ontwerp

Bouwend Nederland. (2015). *10 jaar Bouwend Nederland*. Barneveld, Koninklijke BDU Grafisch Bedrijf

Schenk, E.J.J. (2013). *Verreweg de meeste fusies mislukken*. NRC Handelsblad

Rutten, M. (2010). *Van yab yum naar dim sum*. Boxtel, Uitgeverij Aeneas

Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. (2015). *Welkom*. Verkregen op 26 januari, 2016, van <http://www.theovanderkroon.nl/home2>

Toch, H. (2014). *Happy Profit, ga voor winst en wees er trots op*. Tiel/Amsterdam, Uitgeverij Lannoo nv & AdFo Groep.

Succesvol vernieuwen, (2013). *Succesvol vernieuwen in de bouw-, installatie- en vastgoedsector*. Verkregen op 10 januari, 2016, van <http://www.succesvolvernieuwen.nl/>

PSI Bouw. (2015). *Toekomstvisie bouwsector*. Gouda, PSI Bouw

Den Hoed, T.W. (2013). *Alle plannen. Voor managers en ondernemers*. Verkregen op 15 februari, 2016, van https://books.google.nl/books?id=4VxeAgAAQBAJ&pg=PA33&lpg=PA33&dq=historie+van+innovatie&source=bl&ots=OlGh0lqJ8Y&sig=b_r849kek_jldru0GHvlnlwnYkQ&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjBm8ixxYjLAhXl6RQKHZ1sAMU4ChDoAQhVMAY#v=onepage&q&f=false

Hendriks, N. H. M. (2016). *Afstudeeronderzoek. Wat zijn de negatieve organisatorische consequenties van bedrijfsgroei en hoe kan Rijndijk deze beheersen?*

Diggelen, E. van, & Swagerman, D. (2002). *Het aangeven van synergie-effecten*. Geraadpleegd van <http://www.managementexecutive.nl/artikel/2194/Het-aangeven-van-synergie-effecten>



**"TRADITIONALISTEN ZIJN
PESSIMISTEN OVER DE
TOEKOMST EN OPTIMISTEN
OVER HET VERLEDEN."**

LEWIS MUMFORD

**"WONEN IS EN BLIJFT DE
EERSTE LEVENSBEHOEFTE.
MAAR DE BOUW ERVAN
WORDT WEL ANDERS"**

STEF BLOK

**"DINGEN WIJTEN AAN HET
VERLEDEN MAAKT ZE NOG
NIET BETER."**

NELSON MANDELA

Bijlage I

Schema probleemstelling;

Op welke wijze creëert Bestbouw B.V. een organisatie die inspeelt op de marktvraag en de daarbij horende ontwikkelingen?

Markt

Hoger segment woningbouw

Utiliteitsbouw

Zakelijke markt/ winkels

Scholen/ overheidsgebouwen

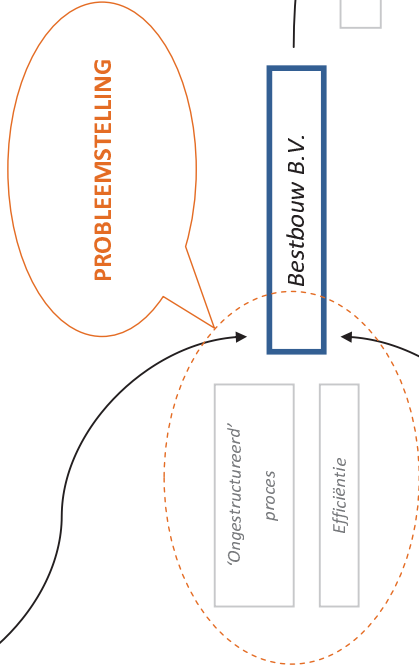
Omzet: 4.000.000

Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.

Sterke punten

Zwakke punten

27 jaar



Bestbouw B.V.

Vraaggericht

Bedrijfsfusie

Hogere eisen klanten

Risico's bedrijfsgroei

Flexibiliteit

Toekomstgericht

Organisatiestructuur

Aannemersbedrijf?

Efficiëntie

Bestbouw B.V. 2026

Adviesrapport

Sterke punten

Zwakke punten

45 jaar

Aannemingsbedrijf Wim van Straaten

Omzet: 1.000.000

Markt

Midden segment woningbouw

Verbouw/ bouw utiliteit

Scholen/ overheidsgebouwen

Bijlage II

Mindmap onderzoeksonderwerp;

Op welke wijze creëert Bestbouw B.V. een organisatie die inspeelt op de marktvraag en de daarbij horende ontwikkelingen?

Wat is momenteel de rol van zowel Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten?

Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? Wat vraagt deze markt momenteel en in de toekomst? Welke consequenties heeft dat op de huidige rol van de aannemer? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst?

Wat zijn de risico's van bedrijfsgroei?

„Aannemers”bedrijf voor de toekomst?

Welke organisatiestructuren zijn er voorhanden voor een middelgroot bouwbedrijf?

Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om klaar te zijn voor de toekomst en de toekomstige rol van de aannemer?

Is, met de blik op de toekomst, ‘aannemer’ of ‘aannemersbedrijf’ wel de juiste benaming van het bedrijf?

Welke organisatiestructuur past het beste bij Bestbouw B.V.?

Bijlage III

Planning afstudeertraject

Planning afstudeeronderzoek				AUGUSTUS				OKTOBER				NOVEMBER				DECEMBER				JANUARI			
Naam: Niels Nijmolen Bedrijf: BESTBOUW B.V. Datum: Juni 2016				2016				2017															
"Aanrenners" bedrijf voor de toekomst?				WK 23				WK 41				WK 52				WK 01				WK 02			
Actie vlieën:				WK 22				WK 40				WK 51				WK 01				WK 02			
Bijeenkomsten	1. Aanpakplan formuleren																						
	2. VSA- bijeenkomsten																						
	3. Doelstellingen vaststellen bij bijeenkomsten																						
	4. Voorafgaande vergadering afsluiten bijeenkomsten																						
Plan van Aanpak	5. Uitvoeren onderzoek (CMM)																						
	6. Uitvoeren onderzoek (BES, IT)																						
	7. Overleggen van Aanpak																						
	8. In samenwerking Plan van Aanpak																						
Oriëntatie fase	9. Feedback concept Plan verspreiden																						
	10. Plan van Aanpak definitief beoordeling																						
	11. Uitvoeren onderzoek (CMM)																						
	12. Invoeren ordenen aanvullend, aanvullend, o.c.																						
Analyse fase	13. Voorstellen bijeenkomsten																						
	14. Bijeenkomsten deelnemen 1																						
	15. Bijeenkomsten deelnemen 2																						
	16. Bijeenkomsten deelnemen 3																						
Afstudering fase	17. Bijeenkomsten deelnemen 4																						
	18. Bijeenkomsten deelnemen 5																						
	19. Bijeenkomsten deelnemen 6																						
	20. Toespreken onderzoek																						
Afstudering fase	21. Voorstellen feedback o.a.v. aanpak onderzoek																						
	22. Probleemoplossing bij symptomen																						
	23. Rollen toelichting en afsluiting van onderzoek																						
	24. Scripte schrijven																						
Implementatie- & afsluiting fase	25. Rollen geven rollen																						
	26. Feedback rollen geven rollen geven rollen																						
	27. Scripte schrijven																						
	28. Scripte definitief maken																						
Implementatie- & afsluiting fase	29. Presentatie maken																						
	30. Presentatie maken																						
	31. Concept presentatie binnen bedrijf																						
	32. Feedback concept presentatie binnen bedrijf																						
Implementatie- & afsluiting fase	33. Eindrapport																						
	34. Eindrapport																						
	35. Eindrapport																						
	36. Eindrapport																						

Bijlage IV

Overzicht studievoortgang

C. Vermeulen
Dorp 19
3415 PB POLSBROEK

Studievoortgangsoverzicht

Studentnummer	2081395
Datum	9 september 2016
Opleiding	Bouwkunde - Duaal
Cohort	2013
Examenprogramma	BIBO-B-DU-14-BT - Hoofdfase Bouwkunde voor MBO dual - Bouwtechnisch Ontwerpen

ECTS-punten

Examenprogramma	Minimum te behalen punten	Behaalde punten	Voldaan
Basisprogramma	180,0	138,0	Nee
Overig		10,0	
Totaal	180,0	148,0	Nee

Programma

Examenonderdeel	Type	Minimum te behalen punten	Behaalde punten	Voldaan
<i>alle onderstaande onderdelen</i>				
1 Uitvoeringsstage	Verplicht	28,0	28,0	Ja
2 Blok 3	Verplicht	15,0	15,0	Ja
3 Blok 4	Verplicht	15,0	15,0	Ja
4 Blok 5	Verplicht	15,0	15,0	Ja
5 Blok 6	Verplicht	15,0	15,0	Ja
6 Blok 7	Verplicht	15,0	15,0	Ja
7 Blok 8	Verplicht	15,0	15,0	Ja
8 Blok B9 en B10	Verplicht	30,0	18,0	Nee
9 Afstuderen	Verplicht	30,0	0,0	Nee
10 VSP en SLB	Verplicht	2,0	2,0	Ja
Totaal		180,0	138,0	Nee

Bijlage V

Inhoudsopgave afstudeeronderzoek

(Concept) Inhoudsopgave afstudeeronderzoek

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

Summery

Begrippenlijst

1. Inleiding

- 1.1 Bestbouw B.V.**
- 1.2 Aanleiding**
- 1.3 Probleemstelling**
- 1.4 Opzet en uitvoering onderzoek**
- 1.5 Leeswijzer**

2. Theoretisch kader

- 2.1 Bedrijfsanalyse (achtergronden) Aannemersbedrijf Theo van der Kroon & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten.**
- 2.2 Bedrijfsfusie**
 - 2.2.1 Risico's bedrijfsgroei**
- 2.3 Veranderende rol aannemer binnen bouwsector**
 - 2.3.1 Markt rondom aannemerij**
 - 2.3.2 Ontwikkelingen bouwsector**
 - 2.3.3 Toekomst Bestbouw B.V.**
- 2.4 Bedrijfsstrategieën**
 - 2.4.1 Bedrijfsprocessen**
 - 2.4.2 Bedrijfsstrategie Bestbouw B.V.**

3. Conclusie en aanbevelingen

- 3.1 Conclusie**
- 3.2 Aanbevelingen**

Verklarende woordenlijst

Literatuur- & figurenlijst

Bijlagen

BIJLAGE III; *Historie Bestbouw B.V.*

1.1 Aannemersbedrijf Theo van der Kroon.

Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. is een bouwonderneming in het Zuid Hollandse Vlist. Een timmerbedrijf van huis uit, dat geleidelijk aan is uitgegroeid tot een aannemersbedrijf dat zich beweegt op een breed terrein van de bouw. Er worden o.a. woningen, aanbouwen en verbouwingen gerealiseerd voor particulieren en opdrachten verzorgt op de utiliteitsmarkt, zoals kantoren, bedrijfspanden, enzovoort. Zo is in de loop van de jaren een gevarieerde klantenkring opgebouwd. Het bedrijf is opgericht door de naamgever: Theo van der Kroon. In 2003 is Johan van den Berg mede-eigenaar van het aannemersbedrijf geworden om vervolgens in 2010 directeur en volledig eigenaar van het bedrijf te worden.

Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. is een nog relatief jong bedrijf. Het startpunt lag in 1988, met de overname van een woning met kleine werkplaats van een meubelmaker in Vlist. Oprichter Theo van der Kroon zag wel wat in het kleine bedrijfje en besloot hiermee verder te gaan als zelfstandig ondernemer. In de beginjaren was er geen sprake van grote aanbestedingen of projectmatige aanpak. Het begon allemaal met kleinschalige timmerwerkzaamheden in Vlist en directe omgeving. De woning was tegelijkertijd 'kantoor' en de bestaande werkplaats diende tevens voor de opslag van materialen. De eerste drie jaren werkte Theo alleen en vestigde hij zijn naam als ambachtelijk en vakkundig timmerman. Het aantal opdrachten groeide en daarmee ook de behoefte aan meer ruimte en personeel. Er werd verhuisd naar een bedrijfshal in Haastrecht. Hier had het bedrijf de mogelijkheid om verder door te groeien, zowel in bedrijfsvolume als in het aantal medewerkers. De verbouw van panden en interieurbouw, de belangrijkste activiteiten tot op dat moment, werd uitgebreid met af en toe de bouw van een woning en heel geleidelijk aan groeide het timmerbedrijfje van weleer uit tot een volwaardig aannemersbedrijf.



Figuur 4. Referentieprojecten Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.

Sinds 1997 is het bedrijf terug in Vlist. Hier werd aan de West Vlisterdijk een nieuw bedrijfspand gerealiseerd naast het bestaande woonhuis en gedeeltelijk op de plaats waar de oude werkplaats heeft gestaan. Het bedrijf is dus weer terug op de plek waar het in 1988 allemaal is begonnen. De eenmanszaak van toe is nu een B.V. De bouwplaatsen liggen verdeeld over een steeds groter wordend gebied rondom de vestigingsplaats Vlist. Het bedrijf is met twintig man personeel een compact aannemersbedrijf. De keuze om een relatief 'klein' aannemersbedrijf te blijven is een bewuste geweest. Zo kan er een hoog kwaliteitsniveau gegarandeerd worden en kunnen de klanten en het werk de aandacht gegeven worden welke zij verdienen.



Figuur 5. Bedrijfspand Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.

1.2 Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V.

Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. is voortgekomen uit Aannemingsbedrijf H.A. van Straaten. Henk van Straaten heeft tot 1970 bij de aannemer Jan Kraan gewerkt als timmerman. Hij heeft tijdens zijn avonduren zijn aannemingsdiploma gehaald zodat hij een eigen zaak kon starten. In 1970 heeft hij het bedrijf van de heer Kraan overgenomen.

In 1971 heeft Henk vervolgens een woonhuis met grond aan de Hoogstraat 104 in Haastrecht gekocht, midden in het dorp. Op dit perceel heeft hij een nieuwe woning en een werkplaats gebouwd. Het geheel werd in 1974 in bedrijf genomen. Hij heeft in de periode tot 1979 in en rond



Figuur 6. Hoogstraat 104 te Haastrecht

Haastrecht diverse woningen en boerderijen gebouwd. Zijn personeelsbestand groeide uit tot maximaal 15 man. Veel ondernemers die nu een eigen bedrijf runnen zijn begonnen bij Henk van Straaten, zo ook Theo van der Kroon. De link tussen de twee bedrijven ligt al veel verder terug dan gedacht.

In december 1979 is het bedrijf verhuisd naar de Hoogstraat 110, het voormalige van voederfabriek De Samenwerking, omdat de ruimte op Hoogstraat 104 te klein werd. Op deze locatie is het bedrijf verder uitgegroeid tot de "dorpsaannemer" van Haastrecht. Ook de Woningbouwvereniging werd een klant. Omdat een bedrijf met zijn omvang ook voor overlast kon zorgen midden in het dorp heeft de gemeente op den duur een voorstel aan Henk van Straaten gedaan om te verhuizen.



Figuur 7. Pand Hoogstraat Haastrecht voorzijde

Het meubelbedrijf Kersbergen, met een werkplaats en kantoorgebouw op het industrieterrein, ging failliet en het pand kwam te koop. Na diverse gesprekken werd besloten om in april 1992 vanuit de Hoogstraat 110 te verhuizen naar Blekerstraat 2, de locatie waar Bestbouw B.V. in de toekomst zich gaat huisvesten, op het industrieterrein Galgoord in Haastrecht.

Na zijn schooltijd op de MTS bouwkunde en de HTS bouwkunde is Wim van Straaten in 1992 afgestudeerd als bouwkundig ingenieur. Er was destijds de mogelijkheid om met het diploma HTS bouwkunde je in te schrijven bij de KvK als aannemingsbedrijf.



Figuur 8. Bedrijfspannd Blekerstraat te Haastrecht

Op 1 januari 1997 is Wim gestart met Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. In 1998 is Wim een V.O.F. gestart met Pim van Zuylen. Zij hebben samen het bedrijf DUO Bouw opgericht. Het werk van DUO Bouw bestond grotendeels uit het bouwen van vrijstaande woningen. In 2006 werd Wim benaderd om het bedrijf van zijn vader stapsgewijs over te nemen en zodoende werd er gestopt met DUO Bouw. De voorbode van de crisis was toen al merkbaar. In 2009 heeft Wim het bedrijf definitief overgenomen omdat de gezondheid van zijn vader Henk slechter werd.

Zodoende was Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. een feit. In deze periode werd het personeelsbestand uitgebreid tot 11 personen. Helaas sloeg ook bij Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V. de crisis hard toe. Door het, van de een op andere dag, wegvallen van de Woningbouwvereniging als opdrachtgever heeft er toen noodgedwongen een ontslagronde plaatsgevonden. In de periode erna, met nieuwe opdrachtgevers en nieuwe relaties, kwamen er veel opdrachten binnen. Door gebruik te maken van zzp-ers kon het bedrijf weer terug naar de vertrouwde personele bezetting van ca. 10 man.

BIJLAGE IV; *Obstakels leren*

Bron: Tjepkema, S. (2012). *Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades*.

Leerblokkades van organisaties, wat zijn leerblokkades?

Organisaties die zich geconfronteerd zien met een noodzaak tot verbetering of vernieuwing merken dikwijls dat hun leervermogen wordt belemmerd door interne factoren. We spreken dan over 'leerblokkades' (of leerstoornissen, of belemmeringen). Leerblokkades zijn in twee soorten te verdelen. Ten eerste zijn er leerblokkades die het individuele leren van medewerkers in de weg staan, zoals een bedrijfscultuur waarin het maken van een fout wordt bestraft. Ten tweede zijn er leerblokkades die het leren van de organisatie als geheel belemmeren. Wanneer de communicatiekanalen binnen een (onderwijs-)organisatie bijvoorbeeld verstopt zijn, kunnen individuen op zich nog wel leren van hun eigen ervaringen (hoewel leren van elkaar al lastiger wordt), maar wordt collectief leren bijna onmogelijk.

Leerblokkades worden direct of indirect veroorzaakt door de manier waarop de organisatie is ingericht: de structuur, cultuur, managementstijl, etc... Veel leerblokkades liggen besloten in de 'software': de manier van denken van medewerkers en hun onderlinge communicatie (Morgan, 1986; Pascale, 1991; Ross, 1992; Senge, 1990). Deze wordt echter sterk bepaald door de 'hardware': de organisatie-inrichting. Via ingrepen in de vormgeving (zoals cultuur, structuur, strategievorming, managementstijl) kan daarom gewerkt worden aan het opheffen ervan (zie o.a. Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma, 1990).

Het opheffen van leerblokkades: werken aan een lerende organisatie

Analyse van leerblokkades

Het opsporen van leerblokkades in de eigen organisatie is een belangrijke eerste stap in het opheffen ervan, of anders gezegd: in het bouwen aan een lerende organisatie. De ervaring leert dat de aard van de factoren die een organisatie belemmeren in het leerproces in elke specifieke situatie anders is. Voor de ene instelling is het vooral de cultuur die het leren in de weg staat, omdat het vasthouden van het bestaande daarin een belangrijke waarde is. Voor een andere instelling is het juist belangrijk om de managementstijl te veranderen, omdat die sterk top-down gericht is, en erg sturend. Daaruit volgt dat ook het werken aan een lerende organisatie voor elke organisatie een andere invulling krijgt. Voor de ene instelling is het zaak om te werken aan het ontwikkelen van een meer vernieuwingsgezinde cultuur, terwijl een andere juist veel baat kan hebben bij verandering van de heersende managementstijl. Een organisatie hoeft niet alles aan te pakken om het leervermogen te vergroten. Het is meer zinvol om datgene te veranderen wat de grootste belemmering vormt, Senge noemt dit 'acties met een hefboomwerking': een zo min mogelijke inspanning met een zo groot mogelijk resultaat.

Het analyseproces kent twee stappen. De eerste stap is een bezinning op de eisen die de omgeving stelt aan het leervermogen van de eigen instelling. Dat verschilt sterk van school tot school. Voor sommige organisaties is het vooral van belang om goed te zijn in het verbeterend leren. Terwijl anderen juist ook moeten excelleren in vernieuwend leren, om overeind te blijven in een sterk veranderende omgeving. Denk bijvoorbeeld aan de beroepsopleidingen voor de politie. De Nederlandse politie is de laatste jaren dermate veranderd in aard en doelstelling, dat ook aan de opleiding van politiemensen andere eisen worden gesteld. Daarnaast kampt de organisatie al jaren met een probleem om personeel te werven. Al met al redenen om het politieonderwijs grondig te herzien, en te ontwikkelen tot een duaal stelsel, gekoppeld aan het niveaustelsel in het beroepsonderwijs waarin deelnemers diploma's verwerven die ook doorstroming naar andere beroepsopleidingen mogelijk maken. Deze innovatie stelt de organisatie van het politie-onderwijs voor een grote uitdaging en stelt daarmee hoge eisen aan haar leervermogen.

Het nader inkaderen en specificeren van de eisen die precies aan het leervermogen van de eigen instelling worden gesteld, helpt om het concept van de lerende organisatie minder abstract te maken, en geeft richting aan het ontwikkelingsproces. Sommige experts zouden zelfs stellen dat iedere organisatie die een dergelijke reflectie op het eigen leervermogen serieus vorm geeft, al een lerende organisatie is (dat wil zeggen: een organisatie die op een bewuste wijze werkt aan het vormgeven aan en vergroten van haar lerend vermogen).

Een tweede stap is het achterhalen van leerblokkades: als we als instelling weten dat verbeterend leren nodig is om onze doelstellingen te halen, en we vermoeden dat ons vermogen om te leren geen gelijke tred houdt met het beroep dat de omgeving hierop doet: welke factoren staan ons hierbij dan in de weg? Deze reflectie kan op diverse manieren vorm krijgen. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een organisatiedoorlichting uit te voeren, met behulp van een diagnose-instrument (zelf gemaakt of bestaand). Het uitzetten van een vragenlijst over organisatie-aspecten als cultuur, de wijze van probleem-oplossen en samenwerken, communicatie, managementstijl, structuur van de organisatie biedt inzicht in hoe de organisatie er op al die aspecten voor staat. Er ontstaat als het ware een totaalplaatje van de sterke kanten en zwakke plekken. Het beeld dat naar voren komt uit de schriftelijke doorlichting krijgt meer reliëf wanneer hierop een meer kwalitatieve verdiepingsslag volgt, waarin men zich in een groep buigt over achtergronden en verklaringen van de resultaten. Het is bij deze aanpak wel belangrijk ervoor te waken dat niet de impliciete verwachting ontstaat dat de organisatie aan alle criteria uit de vragenlijst zou moeten voldoen om een lerende organisatie te zijn. Er bestaat, zoals gezegd, geen ultiem stappenplan om een lerende organisatie te worden, en het concept laat zich niet vangen in een totaalontwerp.

Een alternatief voor het maken van een totaalbeeld van de organisatie is het rechtstreeks bestuderen van de leerblokkades en zoeken naar herkenning: welke blokkades zijn te herkennen in de eigen organisatie? En in welke vorm? Dit zou bijvoorbeeld zijn beslag kunnen krijgen in één of meerdere groepsbijeenkomsten met vertegenwoordigers uit diverse onderdelen van de organisatie. Het betrekken van veel organisatieleden bij dit proces kan zijn voordelen hebben, omdat de discussie omtrent de ontwikkeling richting lerende organisatie dan breed op gang komt. Een effectieve manier om de leerblokkades 'in de vingers' te krijgen is het werken met een fictieve voorbeeldcase: een onderwijsinstelling die alleen op papier bestaat, die op de één of andere manier aan alle verschillende leerblokkades lijdt. Wanneer de deelnemers de case analyseren op leerbelemmeringen ontstaat bij hen een concreet beeld van hoe die blokkades zich in de praktijk kunnen manifesteren. Dat biedt een goed vertrekpunt om de vertaalslag naar de eigen organisatie te maken: welke leerblokkades herkennen we? Overigens hoeft het analyseren van leerblokkades geen eenmalige activiteit te zijn. Integendeel, het kan nuttig zijn om op gezette tijden te reflecteren op de leerblokkades, en de leerpraktijken (wat gaat goed, hoe leren wij?) van de organisatie. Dit levert nuttige inzichten op omtrent de manier waarop in de organisatie geleerd wordt (op wat voor manieren wordt nieuwe kennis ontwikkeld en verspreid? Hoe komen verbeteringen en vernieuwingen tot stand?) (zie Sprenger, 2000).

Werken aan het opheffen van leerblokkades

Na de analyse begint het 'echte werk': het vormgeven aan de ontwikkeling richting lerende organisatie. Dit hoeft niet altijd onder de vlag van 'de lerende organisatie' te geschieden. Veel organisaties geven er de voorkeur aan een aantal projecten uit te zetten, gericht op specifieke thema's, zoals het stimuleren van een meer veranderingsgezinde cultuur of het bevorderen van kennis delen over de afdelingsgrenzen heen. De paraplu waaronder dit alles gebeurt is wel 'de lerende organisatie', maar de projecten zelf hebben een meer grijpbaar, en iets minder op de lange termijn gericht, thema. Door het idee van het werken aan een lerende organisatie te vervangen door het werken aan het opheffen van leerblokkades, krijgt dit een meer concrete invulling en komt het meer 'dichtbij'. Het geeft alle betrokkenen meer zicht op wat de bedoeling is. De term lerende organisatie op zich is dusdanig breed, dat managers deze niet goed kunnen gebruiken als richtpunt voor verandering. Ze vinden het zelf lastig om te bepalen waar ze zouden moeten beginnen, en merken dat er in de organisatie verschillende verwachtingen leven omtrent datgene wat de bedoeling is. Bovendien is de lerende organisatie op zich meer een wenkend groeiperspectief dan een concreet te implementeren organisatieverandering.

Het gericht werken aan het opheffen van bepaalde leerblokkades, en op die manier invulling geven aan de ontwikkeling richting lerende organisatie, kan op zeer uiteenlopende manieren vorm krijgen. Afhankelijk van de specifieke leerblokkade waaraan de instelling wil werken en het karakter en de geschiedenis van de eigen organisatie dient een passende interventie te worden ontworpen. Ook hier is het dus niet mogelijk – of wenselijk – om voorschrijvend te werk te gaan. Daarom beperken we ons hier tot het geven van een aantal voorbeelden, die illustreren op wat voor manier het werken aan leerblokkades vorm zou kunnen krijgen. Het zijn vooral voorbeelden op het terrein van communicatie en cultuur, het laatste voorbeeld betreft een structuuringreep.

Voorbeeld: Kennis delen

Een veel gehoorde klacht over het managen van professionals is dat zij in het algemeen niet genegen zouden zijn om kennis te delen, en maar lastig in beweging te krijgen zijn. Het zijn solisten, zo is de opvatting. In de praktijk blijkt dat professionals best open staan voor het delen van kennis met vakgenoten, maar dat dit moeilijk te realiseren is als hiervoor een goed platform ontbreekt. Kennis delen om het delen 'op zich' spreekt onvoldoende aan. Een platform creëren, in de vorm van het schrijven van een boek, of het uitwerken van een gezamenlijke methodiek op projectbasis, kan dit proces een positieve impuls geven. Het creëren van een gezamenlijk project biedt een gezamenlijke voedingsbodem die in de dagelijkse praktijk vaak ontbreekt om kennis te delen. Tijdens het samenwerken aan een product waar allen enthousiast voor zijn, en dat appelleert aan de vakbekwaamheid, vormt een omgeving waarin het ondervragen van elkaar, het uitleggen aan elkaar, en het samen ontdekken van nieuwe gezichtspunten door het uitwisselen van ervaringen, op meer natuurlijke wijze plaats vindt. Dit kan een bruikbare aanpak zijn voor leerblokkades als een te sterke actiegerichtheid (omdat je nu reflectie inbouwt), of een te sterke afbakening van functies en afdelingen.

Voorbeeld: Evalueren middels interviews

Evalueren is meestal niet een activiteit waarvoor veel enthousiasme bestaat. Het werk is al gedaan, en dan ontbreekt de energie om daarop terug te kijken. Bovendien zijn er vaak andere, nieuwe taken die de aandacht vragen. Gezien de hoge werkdruk is het dan terecht om terughoudend te zijn in het opzetten van evaluatie-activiteiten. Maar aan de andere kant: het blijkt dat mensen die evaluatie vooral ervaren als 'extra werk' dan met name opzien tegen het vastleggen van procedures of leerervaringen zodat die voor anderen bruikbaar worden. Het is de vraag of dat een efficiënte en inspirerende weg is om te leren van ervaringen en die kennis met anderen te delen. Organisaties kunnen er ook voor kiezen om niet het aanbieden van, maar het vragen naar kennis te stimuleren. Mensen die kennis willen hergebruiken (de 'vragers') hebben immers vaak meer belang bij de overdracht dan degenen die de kennis overdragen (de 'aanbieders'). Voor de laatste groep betekent het vastleggen extra werk waarvan niet eens duidelijk is of het wel zinvol is: de leerervaringen dragen ze immers toch wel met zich mee en evaluatierapporten worden over het algemeen slecht geraadpleegd. De vragers hebben meer te winnen: door de kennis van de ander kunnen zij hun werk sneller of beter doen. Ze hoeven niet meer helemaal opnieuw het wiel uit te vinden, hun collega's kunnen hen helpen om dat op een snellere manier te doen. Ook voor experts is het leuker om bevraagd te worden door gemotiveerde en nieuwsgierige collega's dan om achter een bureau op te schrijven wat ze al weten of geleerd hebben. Goede interviewvragen helpen bovendien om kennis en inzichten te verwoorden. Het is immers niet altijd gemakkelijk om ingedikte ervaringskennis zodanig te ontrafelen en formuleren dat deze voor anderen hanteerbaar wordt.

Dit proces van vragen om andermans kennis en ervaring kan op verschillende manieren op gang gebracht worden. Bijvoorbeeld door een goed systeem te ontwerpen waarbij mensen die een nieuw project beginnen, of met een bepaalde vraag zitten, een oproep aan collega's kunnen doen; door projecten te laten evalueren middels interviews; door er een gewoonte van te maken nieuwe aanpakken in de hele organisatie bekend te maken zodat geïnteresseerden navraag kunnen doen; en door gerichte werkdagen te organiseren waarin kennismarkten georganiseerd worden (zie hiervoor o.a. Sprenger & van Oort, 1998). Het stimuleren van evaluatie en het delen van kennis op deze manier kan helpen om leerblokkades te overwinnen als het slecht leren van fouten, een sterke actiegerichtheid of een sterke afbakening van functies en afdelingen.

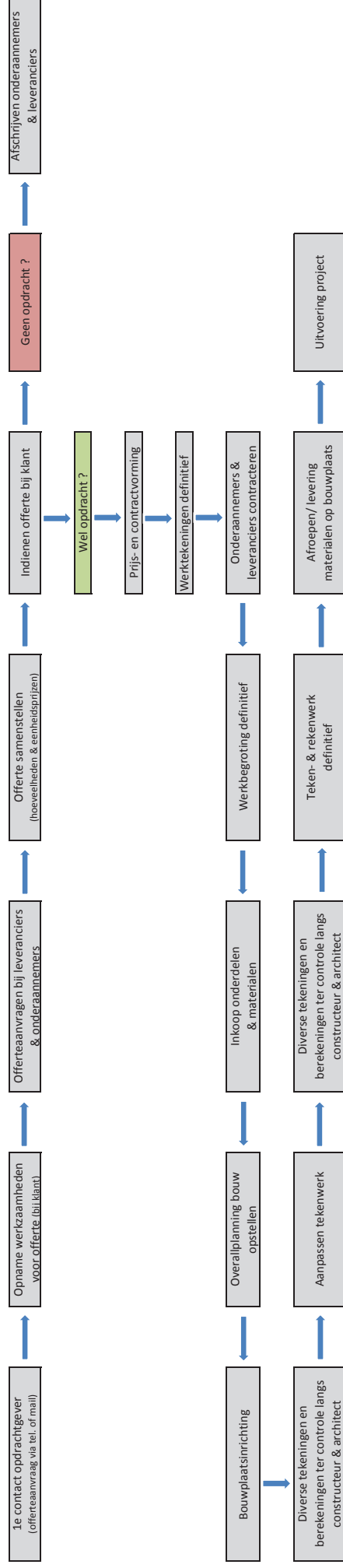
Voorbeeld: Zelfsturing en proces-inzicht

Naast voorgaande voorbeelden, die zich met name richten op de meer 'cultuurgebonden' leerblokkades, is meer structureel ingrijpen in de organisatie-inrichting een optie. Zelfsturende teams worden niet zelden ingezet als hulpmiddel in de ontwikkeling richting lerende organisatie. De toegevoegde waarde is het grootst in productie-omgevingen, met kenmerken van een machinebureaucratie, omdat dergelijke teams hier helpen om het overzicht over het proces weer te herstellen, en medewerkers de kans geven om te leren tijdens het werk (dat minder routinematig wordt, en rijker), en die leerervaringen om te zetten in gerichte verbeteringen. Maar ook in het onderwijs wordt de laatste jaren geëxperimenteerd met dergelijke teams. Ook hier worden ze ingezet als 'leerstrategie' (Onstenk, 1996).

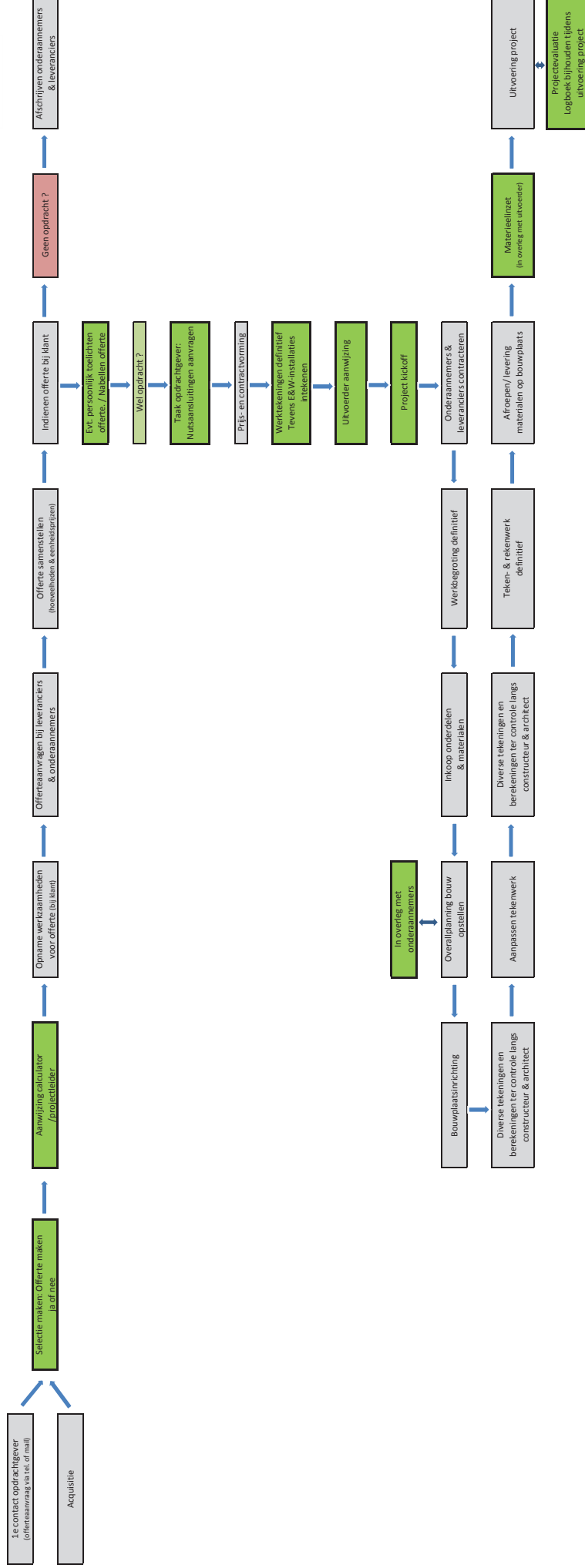
Zelfsturende teams kunnen die functie vervullen, mits er sprake is van een daadwerkelijk gedeeld doel, of een gedeelde activiteit (waardoor het werken in een team meerwaarde heeft). De ervaring leert dat dit niet in alle teams binnen het onderwijs het geval is, waardoor docenten – terecht - eigenlijk niet goed begrijpen wat nu de toegevoegde waarde is van het werken in een team. Naarmate de functiespecialisatie van docenten echter verder toeneemt, zoals nu in sommige instellingen te zien is, kan het werken in een team het proces-overzicht

helpen vergroten. Om een voorbeeld te geven: in het kader van de ontwikkeling van een competentiegerichte leeromgeving van een hogeschool zijn docenten aldaar nu verdeeld in mentoren (leerlingbegeleiding), instructeurs (vaardigheidstraining), docenten (theorie-onderwijs) en assessoren (beoordelaars en examinatoren). Het maakt een groot verschil ten aanzien van hun leermogelijkheden of deze mensen in teams werken met mensen in dezelfde rol (alle mentoren in een team, alle instructeurs, etc..) of juist in teams waarin men deze rollen combineert (mentoren, instructeurs, docenten en assessoren die bij één bepaalde jaargroep horen in 1 team)! Met dit laatste kan bereikt worden dat niet een onnodige verkokering optreedt, en men het proces kan overzien en dit kan optimaliseren. Het ontwikkelen van teams kan helpen tegen de leerblokkade van het niet leren van ervaring en een te sterke afbakening van functies en afdelingen en 'hands on management'.

BIJLAGE V; Huidig & toekomstig werkproces Bestbouw B.V.



(vanaf eerste contact opdrachtgever v/m uitvoering project)



BIJLAGE VI; Documentenstudie verbeteringen projecten;

Verbouw vrijstaande woning te Reeuwijk

Het project betrof een verbouwing en aanbouw van een vrijstaande woning te Reeuwijk. Van de bestaande woning is in principe alleen de ruwbouw (het casco), de spanten en gordingen van de kapconstructie gehandhaafd. De diverse aanbouwen, hebben ieder hun eigen tijdserkenning (architectuur). Uitgangspunt voor de gevels was een simulatie van 4 bouwfases in het verleden. Het geheel is medio juni 2015 opgeleverd.

Kort samengevat kunnen de volgende conclusies getrokken worden na de documentenstudie van het bovengenoemde project:

- Overschrijding budget ruwbouw hout;
- Werktekening prefab gevels achteraanbouw niet correct waardoor er in het werk diverse elementen gedemonteerd en hersteld moesten worden;
- Overschrijding budget dakwerken (dakpannen, vorsten, etc.). Meer arbeid geweest dan begroot, dit komt mede door de hoekkepers en kilkepers welke veel arbeid met zich meebrengen. Ook het afzeilen van de daken behoort tot deze post.
- Overschrijding budget kozijnen, ramen & deuren. De vele authentieke details aan de gevelkozijnen en bijbehorende draaiende delen waren zeer bewerkelijk (hierbij valt te denken aan gietijzeren roosters en draaikiepbeslag ramen);
- Meer kuubs aan afval dan begroot;
- Maatvoering ruwbouw aanbouw niet secuur genoeg waardoor deze afwijkt van het getekende;
- Overschrijding budget timmerwerken dakgoten;
- Overschrijding uren projectleider & werkvoorbereider.



Figuur 9. Verbouw vrijstaande woning te Reeuwijk

Renovatie vrijstaande woning te Reeuwijk

Het rond 1735 gebouwde landhuis, "s-Gravenhoek" te Reeuwijk is symmetrisch gebouwd met de hoofdingang in het midden van de voorgevel. De met pleisterwerk uitgevoerde gevels zijn voorzien van ramen met roedeverdeling en afgewerkt met authentieke luiken. Het samengestelde mansarde dak is gedekt met Hollandse pannen. Het pand heeft een vlakke houten kroonlijst en een donkergrijze plint. De deurpartij is in empirestijl uitgevoerd en is versierd met ovale panelen, pilaren en een kader met fries. In de loop der tijd, voor het laatst rigoureuus in 2001, is het pand zowel aan de binnen- als aan de buitenzijde regelmatig aangepast en gerestaureerd.

Nadat eind 2014 dit monumentale pand vlam vatte heeft Bestbouw B.V. gedurende het jaar 2015 deze woning gerenoveerd en verbouwd naar de wensen van de opdrachtgevers. Hierbij werd ondermeer de volledige kapconstructie vernieuwd, de gehele bovenverdieping van een nieuwe indeling voorzien en er werd een dakterras aangelegd.

Kort samengevat kunnen de volgende conclusies getrokken worden na de documentenstudie van het bovengenoemde project:

- Overschrijding budget huur steigerwerken;
- Overschrijding budget inrichting bouwplaats;
- Overschrijding budget eikenhouten spantconstructie;
- Overschrijding budget dakwerken (dakpannen,



Figuur 10. Renovatie vrijstaande woning te Reeuwijk

vorsten, etc.). Meer arbeid geweest dan begroot, dit komt mede door de hoekkepers en kilkepers welke veel arbeid met zich meebrengen. Ook het afzeilen van de daken behoort tot deze post;

- Meer kuubs aan afval dan begroot;
- Overschrijding arbeid t.b.v. aanleg dakterras;
- Overschrijding uren projectleider & werkvoorbereider.

Nieuwbouw woning te Numansdorp

Het project betrof de bouw van een vrijstaande nieuwbouwwoning/ villa in het Zuid-Hollandse Numansdorp. Aan de buitenzijde van de woning vallen de wit gestucte gevels en de met zwart metaal en zwart metselwerk uitgevoerde uitbouwen op. Ook de blank eiken kozijnen geven de woning een strakke uitstraling en vormen een fraai en gewenst contrast met het rieten dak. De woning is in december opgeleverd.



Figuur 11. Nieuwbouw woning te Numansdorp

Kort samengevat kunnen de volgende conclusies getrokken worden na de documentenstudie van het bovengenoemde project:

- Overschrijding budget inrichting bouwplaats;
- Overschrijding budget schoepenzonwering achtergevel onder meer door het onbekend zijn met het systeem;
- Overschrijding budget huur steigerwerken;
- Overschrijding uren projectleider & werkvoorbereider;
- Diverse houten gevelkozijnen buiten garantie om gemaakt, dit vanwege de (te) grote afmetingen. Inmiddels in de nazorg diverse nasleep hiervan.
- Overschrijding in uitvoering (planningstechnisch) prefab hsb daken en binnenwanden;
- Overschrijding budget metselwerken. Door het toepassen van een geglazuurde steen kunnen stenen met kleine beschadigingen niet toegepast worden. Tevens het ver metselen van een dergelijke steen behelst meer arbeid dan normaal.

Algemene overschrijdingen

Uit de gevoerde gesprekken met de projectteams van bovenstaande projecten zijn een aantal algemene overschrijdingen naar voren gekomen. Bij deze posten werd er door de verschillende projectteams dezelfde verklaring gegeven.

Overschrijding uren UTA-personeel

Omdat in 2014 twee van bovenstaande projecten nodig waren om het bouwplaatspersoneel aan het werk te houden werden er relatief weinig uren voor de projectleiding en werkvoorbereiding gecalculeerd. Dit is min of meer een beslissing vanuit de directie geweest om zo de algemene kosten van het project relatief laag te houden.

Inrichten bouwplaats

De overschrijding in budget op de kostenpost inrichten bouwplaats komt voort uit het feit dat de inrichting van de bouwplaats verzorgd is door medewerkers van Bestbouw B.V. welke uiteindelijk niet de uitvoering van het project zijn gaan doen. De verschillende inzichten van personen komt hier een rol bij spelen. Vervolgens heeft het herstellen/herinrichten van de bouwplaats de nodige uren aan arbeid gekost.

Huur steigerwerk

De overschrijding van het budget van de huur van steigerwerken keert bij (bijna) alle projecten van Bestbouw B.V. terug. Hierbij wordt er bij de calculatie een aantal werkweken te weinig in huur doorbelast. Door bijvoorbeeld slecht weer lopen de werkzaamheden uit waardoor de steigerhuur ook doorloopt.

Kozijnen, ramen & deuren

De gevelkozijnen voor het werk "Verbouw vrijstaande woning te Reeuwijk" zijn in de machinale houtbewerking van Bestbouw B.V. gemaakt en afgemonteerd. Door de vele details en het bewerkelijke hang- en sluitwerk is

het budget wat hiervoor stond flink overschreden. Voor de omvang van zo'n project kan voortaan beter beslist worden om de gevelkozijnen door een kozijnenleverancier te laten vervaardigen.

Daarnaast is het maken van gevelkozijnen, en de daarbij behorende draaiende delen, buiten de garantie om (omdat bijvoorbeeld de afmetingen te groot zijn) geen meerwaarde voor het bedrijf gebleken. Door de nazorg (welke vaak terugkeert) van deze kozijnen heeft Bestbouw B.V. zichzelf hiermee flink in de vingers gesneden.

Dakwerken

De overschrijding van het budget aan dakwerken is bij beide projecten in Reeuwijk overschreden. De daken waren qua opbouw identiek. Omdat beide werken in dezelfde periode uitgevoerd werden kon hier met het calculeren niet meer op ingespeeld worden. De arbeid welke de dakkapellen, panlatten, dakpannen en de vorsten met zich mee brengen is op beide werken te laag ingezet en zodoende kan geconcludeerd worden dat bij een volgend eenzelfde project de norm hiervoor hoger weggezet dient te worden.

BIJLAGE VII; Interviews bouwpartners;

Colofon

Titel: : 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.'

Student:

Naam : N. Vermeulen (Niels)
 Studentnr. : 2081395
 Studie : Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerpen)
 Academie : Bouw & Infra
 E-mail : cvermeul1@student.avans.nl
 Tel. : +316 43 68 63 77
 Adres : Dorp 19
 3415 PB
 Polsbroek

Opdrachtgever:

Naam : Bestbouw Haastrecht B.V.
 Branche : Bouw (aannemersbedrijf)
 Contactpersoon : J. van den Berg (Johan)
 E-mail : j.vandenberg@bestbouw.nl
 Telefoon : 0182 – 502522
 +316 29 06 09 97
 Adres : West-Vlisterdijk 62
 2855 AK
 Vlist



Onderwijsinstelling:

Naam : Avans Hogeschool
 Opleiding : Bouwkunde (Bouwtechnisch ontwerpen)
 Contactpersoon : dr. J.G. (Joop) de Zwart drs. ing. M.P.R. (Maurice) Peeters
 E-mail : jg.dezwart@avans.nl mpr.peeters@avans.nl
 Telefoon : 013-595 81 00
 Locatie : Prof. Cobbenhagenlaan 13
 5037 AD
 Tilburg



1. Gegevens interview

1.1 Gegevens bouwpartner:

Naam : HAM Technische Installatie BV

Adres : Ambachtsweg 1

Postcode : 3411 MJ

Plaats : Lopik

Telefoonnr. : 0348-558190

Contactpers. : Dhr. A. (Arjan) van der Ham

Functie : Directeur/eigenaar



1.1 Locatie en tijdstip interview:

Locatie : Lopik

Datum : Vrijdag 14 oktober, 2016

Tijd : 10.00uur

2. Vragenlijst ten behoeve het interview

2.1 Algemeen:

1. *Wat is de relatie van uw bedrijf met Bestbouw Haastrecht B.V.?*

Totaalinstallateur en daarmee een onderaannemer van Bestbouw B.V. en werken veelal in opdracht van aannemers, waaronder ook Bestbouw B.V.

2. *Hoe is/zijn uw ervaringen met Bestbouw Haastrecht B.V.?*

Één project tot dusver samen mogen uitvoeren. Een bijzondere klus met zinkwerk. Daarnaast nog enkele aanvragen gehad welke we helaas niet konden uitrekenen door de drukte op de calculatieafdeling.

2.2 Bedrijfsfusie:

3. *Wat is als bedrijf zijnde jullie ervaring met bedrijfsfusering?*

Bedrijfsfusering niet direct mee in aanraking geweest. Wel de bedrijfsovername in 2014 van mijn vader.

De fusering van Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V. & Aannemingsbedrijf Wim van Straaten B.V.: Weinig tot niets van gemerkt qua bedrijfsvoering, frisse uitstraling en vooraf goed en duidelijk aangekondigd naar relaties.

4. *Welke risico's kleven er wat u betreft aan bedrijfsfusering?*

- Verliezen van identiteit bedrijf;
- Verliezen van Naams/bedrijfsbekendheid ('je begint weer vanaf nul');
- Duidelijkheid, wie heeft er de leiding?;
- Duidelijkheid, wie regelt er wat en wie moet je hebben.

Naast risico's zie ik ook kansen:

- Nieuwe frisse start;
- Het bedrijf leeft! Er gebeurt iets;
- Visie op de toekomst en doel voor ogen.

2.3 Bouwsector:

5. *Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst? (Hierbij valt te denken aan opdrachtgever-architect-constructeur-aannemer-installateur, etc.)*

Meer verantwoordelijkheden voor iedere partij. De aannemer zal meer en meer als 'monteur' gaan fungeren. Ook zal de aannemer meer aan de 'zijlijn' staan en het werk meer gaan uitbesteden en dus managen.

6. Welke ontwikkelingen heeft uw bedrijf de afgelopen jaren door mogen maken? Positief of negatief?

Wij hebben ons de afgelopen jaren positief kunnen ontwikkelen. We hebben een overname achter de rug en merken dat we gezien de vele aanvragen en opdracht goed in de markt kunnen profileren als totaalinstallateur. Daarnaast hebben we een zeer grote en trouwe klantenkring, waar veel op basis van vertrouwen en kwaliteit gaat.

7. Welke ontwikkelingen gaan er op korte termijn plaatsvinden binnen de bouwsector?

Meer en meer in bouwteams werken. Daarnaast krijgt de opdrachtgever steeds meer invloed in alles wat hij wil en kiest.

8. Welke invloed heeft dat op uw bedrijf?

Nog meer aandacht voor de klant, betere/ eerdere afstemming met aannemer en opdrachtgever, meer en meer werkvoorbereiding en betrekking van klant bij de keuzes die gemaakt moeten worden. Als installateur ben je door de toenemende technische ontwikkelingen ook steeds meer adviseur en persoonlijk begeleider van de opdrachtgever.

9. Welke ontwikkelingen heeft het bedrijf de komende jaren voor ogen?

Continueren en verzorgen van de huidige klantenkring en blijven ontwikkelen in techniek en kennis.

10. Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om klaar te zijn voor de toekomst?

Het wordt aanhaken of afhaken voor de middelgrote bedrijven, zeker gezien de gevraagde voorbereidingen en uitwerkingen en de daarbij benodigde kennis. Al ligt dit ook zeker eraan in welk segment je als aannemersbedrijf werkzaam bent. Ik denk dat Bestbouw B.V. nu de stap neemt om aan te haken, althans het is wel in beweging.

11. Wat is uw mening over de innovatie binnen de bouwbranche?

Ik denk dat de innovatie wel aanwezig is maar in een relatief laag tempo. Zeker in vergelijking met de vaak genooddaakte/verplichte eisen. De bouw is redelijk 'traditioneel' in de uitvoering en de opvatting, hierdoor veranderd de bouw zeer gestaag.

2.4 Kennisdeling:

12. Kennisdeling, hoe ziet de kennisdeling binnen Hamti eruit?

Uitgaande van kennisdeling m.b.t. projecten en de evaluatie hiervan.

Voor kennisdeling vanuit kantoor naar 'buiten' toe, doen we dit door middel van duidelijke werkinstructie, foto's en bij grote projecten een 'startoverleg'.

Kennisdeling van 'buiten' naar 'binnen' vindt vooral plaats door de monteurs duidelijk op te laten schrijven van de wijzigingen en wat er gedaan is en het bijhouden van de revisie-tekeningen en daarnaast ook veel contact door middel van foto's.

Daarnaast ook veelvuldig overleg tijdens de bouw en door middel van meerwerkoverzichten die gedeeld worden en wijzigingen op revisietekeningen.

13. Is deze kennisdeling aanwezig, hoe stimuleert Hamti deze kennisdeling onder haar personeel?

Door tijdens het project blijven te evalueren waar we staan en duidelijkheid te vragen van personeel.

14. Hoe wordt deze kennisdeling geborgd? Wordt deze opgeslagen? Wordt hier een logboek van bijgehouden o.i.d.?

Foto's en het verslag van het startoverleg worden opgeslagen en gearhiveerd, wel is het zo dat dit afhankelijk is van grootte van overleg.

15. Wordt er bij jullie een project geëvalueerd? Op welke wijze gebeurt dat?

Een project wordt bij ons op basis van uren en daadwerkelijke materialen ingeboekt en op basis daarvan is het resultaat te zien, dit is een vorm van evaluatie en daarnaast proberen we bij grote projecten vooraf en achteraf met de monteur rondom tafel te zitten en te bespreken wat er goed en fout moet gaan/gegaan is.

16. Welke maatregelen zouden er bij jullie nog genomen kunnen worden om deze kennisdeling te verbeteren?

Nog actiever en transparanter in zijn, om zo te voorkomen dat kennis niet gedeeld wordt en verloren gaat!

Centrale plek van opslaan van technische gegevens, een soort database creëren waar al onze standaards in zitten, dit voorkomt het nu nog wel eens onnodige zoekwerk.

2.5 Lerende organisatie:

17. Wat houdt volgens u een 'lerende organisatie' in?

Een lerende organisatie is een organisatie welke het vermogen heeft ontwikkeld om zich steeds aan te passen aan zowel de omgeving, flexibel en dynamisch is.

18. Wat zijn volgens u de voordelen van een 'lerende organisatie'?

- Meer betrokkenheid van werknemers;
- Hogere productiviteit (beter rendement);
- Kennisdeling binnen organisatie;

Een lerende organisatie heeft niet enkel en alleen voordelen. Het heeft ook nadelen bijv. ontevredenheid bij werknemers.

19. In hoeverre is Ham Technische Installatie een 'lerende organisatie' te noemen?

De kracht van Ham Technische Installatie is het goed opgeleide en gemotiveerde team van vakmensen welke al jarenlang bij ons in dienst zijn. Ze denken mee, zijn flexibel en oplossingsgericht. Goede onderlinge samenwerking en communicatie versterken de betrokkenheid bij onze klanten en ons bedrijf. Binnen een organisatie is altijd ruimte voor verbetering, zo ook bij Ham Technische Installatie.

2.6 Afsluiting:

20. Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?

Goede vraag.. Persoonlijk vindt ik de term aannemersbedrijf relatief ouderwets klinken, maar het dekt wel de lading. De 'bouw' in Bestbouw klinkt zeker goed aangezien we in de toekomst meer als bouwer/monteur gaan functioneren. Denk hierbij aan de grote mate van prefabriceren.

21. Heeft u nog overige punten die u in het kader van dit interview ter sprake wilt brengen?

Goede vragen, duidelijk en helder! Sommige vragen zijn wel erg gericht op de inhoud van het bouwbedrijf welke door ons als installateur moeilijker te beantwoorden zijn.

1. Gegevens interview

1.1 Gegevens bouwpartner:

Naam : *Studiozwart Architecten BNA*

Adres : *Mathenesserdijk 418E*

Postcode : *3026 GV*

Plaats : *Rotterdam*

Telefoonnr. : *010 - 71 429 71*

Contactpers. : *Dhr. A.J. (Alle Jan) Mulder*

Functie : *Directeur/eigenaar*

STUDIOZWART

1.2 Locatie en tijdstip interview:

Locatie : *Rotterdam*

Datum : *Dinsdag 13 december, 2016*

Tijd : *10.00 uur*

2. Vragenlijst ten behoeve het interview

2.1 Algemeen:

1. **Wat is de relatie van uw bedrijf met Bestbouw Haastrecht B.V.?**

Als architect helpen wij onze opdrachtgevers bij selectie van aannemers. Hierin is Bestbouw een partij die vaak door ons wordt aanbevolen. Daarnaast werken we vaak in bouwteam met Bestbouw aan projecten.

2. **Hoe is/zijn uw ervaringen met Bestbouw Haastrecht B.V.?**

Bestbouw B.V. is een partij waar we graag mee werken door de directe combinatie, de kennis van het project bij diegene waar we mee praten. Dit is positief. Daarnaast een heldere prijsvorming, en goede bouwkwaliteit. In werkvoorbereiding kan soms wat beter gepresteerd worden, en de financiële administratie van een project kan scherper (meer- & minderwerken).

2.2 Bedrijfsfusie:

3. **Wat is als bedrijf zijnde jullie ervaring met bedrijfsfusering?**

In het algemeen hebben wij hier geen ervaringen mee?

4. **Welke risico's kleven er wat u betreft aan bedrijfsfusering?**

Dat kwaliteiten die aanwezig waren bij een van de partijen, verloren gaan in de fusie. En dat een organisatie te groot wordt, waarmee er een extra managementlaag ontstaat en de directie te ver van projecten komt te staan.

2.3 Bouwsector:

5. **Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst? (Hierbij valt te denken aan opdrachtgever-architect-constructeur-aannemer-installateur, etc.)**

De markt rond aannemers is aan het veranderen, waarbij in mijn beleving meer verantwoordelijkheid bij de aannemers wordt neergelegd. Zij worden verantwoordelijk voor duurzaamheid enzovoort. Daarnaast zie je steeds meer geïntegreerde contracten ontstaan, waarbij de aannemer in samenwerking met een architect projecten oppakt (design and build)

6. **Welke ontwikkelingen heeft uw bedrijf de afgelopen jaren door mogen maken? Positief of negatief?**

Ik neem aan de je ontwikkeling in relatie tot het vak bedoeld?. De crisis heeft architecten innovatiever gemaakt, en projecten komen nu op meer manieren tot stand. Een architect neemt vaker het initiatief voor een project. Daarnaast is er veel in regelgeving veranderd (en gaat er nog veel meer veranderen) Hier moet op ingespeeld worden. Zo mag er bijvoorbeeld meer vergunningsvrij worden gebouwd. Dit geeft mogelijkheden om projecten van de grond te krijgen.

7. **Welke ontwikkelingen gaan er op korte termijn plaatsvinden binnen de bouwsector?**

Nadruk duurzaamheid, andere verantwoordelijkheden in de keten, wijzigen vergunningstelsel & BIM.

8. Welke invloed heeft dat op uw bedrijf?

Duurzamere relaties met aannemers aangaan, en meer denken vanuit co creatie (samen maken) in plaats van de traditionele rol waarbij wij (de architecten) bepalen wat er gebouwd moet worden.

9. Welke ontwikkelingen heeft uw bedrijf de komende jaren voor ogen?

Groeien, meer initiatief, grotere complexere opdrachten, zelf ontwikkelen.

10. Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om klaar te zijn voor de toekomst?

Mensen breder inzetbaar maken en scholen. Platte organisatie, waarbij iedereen de waarden van het bedrijf uitstraalt, en verantwoordelijkheid draagt. Meer transparantie in prijsvorming, kunnen omgaan met BIM & veel organisatie talent

11. Wat is uw mening over de innovatie binnen de bouwbranche?

Er zijn veel goede ideeën en initiatieven. Het blijkt erg moeilijk om deze in de markt weg te zetten, omdat opdrachtgevers erg traditionele blijven. Op het gebied van duurzaamheid worden wel wat stappen gemaakt, maar dit heeft voornamelijk te maken met een sturende rol van de overheid.

2.4 Kennisdeling:

12. Kennisdeling, hoe ziet de kennisdeling binnen Studiozwart Architecten BNA eruit?

We werken in een gezamenlijke dropbox waarbij iedereen bij alle gegevens kan. Daarnaast is er wekelijks overleg waar zoveel mogelijk kennis gedeeld wordt met het team. Verder hebben we een Slack-channel waarin we digitaal communiceren onderling en belangrijke gegevens delen. Slack is een communicatieplatform dat de interne communicatie makkelijker en overzichtelijker maakt.

13. Is deze kennisdeling aanwezig, hoe stimuleert Studiozwart Architecten BNA deze kennisdeling onder haar personeel?

Ja, en wat mij betreft erg belangrijk, het communiceren.

14. Hoe wordt deze kennisdeling geborgd? Wordt deze opgeslagen? Wordt hier een logboek van bijgehouden o.i.d.?

Dropbox / Slack / en per project een document waar we gegevens van het project in bijgehouden wordt.

15. Wordt er bij jullie een project geëvalueerd? Op welke wijze gebeurt dat?

Nee, (zouden we wel moeten doen).

16. Welke maatregelen zouden er bij jullie nog genomen kunnen worden om deze kennisdeling te verbeteren?

Zie hierboven en een goed CRM systeem waarin we contacten aan project en bedrijf kunnen koppelen.

2.5 Lerende organisatie:

17. Wat houdt volgens u een 'lerende organisatie' in?

Iedereen moet zichzelf altijd blijven ontwikkelen. Mijn vraag als leidinggevende is niet dit moet je doen, maar dit is het eindresultaat hoe wil jij dat doen? Daarnaast elk jaar verplicht cursussen en scholing.

18. Wat zijn volgens u de voordelen van een 'lerende organisatie'?

Je gaat als bedrijf zijnde niet achterlopen op concurrentie, en het blijft voor iedereen leuk.

19. In hoeverre is Studiozwart Architecten BNA een 'lerende organisatie' te noemen?

Redelijk. We zouden meer aan scholing kunnen doen, maar het budget is niet toereikend genoeg.

2.6 Afsluiting:

20. Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?

Ik vind bouwbedrijf logischer. Aannemen gaat over de contractvorm die op steeds meer manieren ingevuld wordt. De kern van wat je doet blijft bouwen, dat is het doel.

21. Heeft u nog overige punten die u in het kader van dit interview ter sprake wilt brengen?

Ik denk dat het voor een middelgroot bedrijf belangrijk is om het personeel breed inzetbaar te maken door scholing en leren, echter zal dit niet voor iedereen weggelegd zijn. Een uitdaging lijkt mij hoe iedereen toch enthousiast voor het bedrijf te houden, en de club bij elkaar te houden. Daarnaast is er vrij veel negativiteit in de bouw (wantrouwen opdrachtgevers) gedoe over geld, gedoe met onderaannemers die weg lopen voor verantwoordelijkheden. Ik denk dat die aannemer die het voor elkaar krijgt diezelfde negativiteit te doorbreken hele goede kansen heeft.

1. Gegevens interview

1.1 Gegevens bouwpartner:

Naam : Hoffman Elektro
Adres : Ambachtstraat 5
Postcode : 2861 EW
Plaats : Bergambacht
Telefoonnr. : 0182-303120
Contactpers. : Dhr. M. (Maurice) Hoffman
Functie : Directeur/eigenaar



1.3 Locatie en tijdstip interview:

Locatie : Bergambacht
Datum : Vrijdag 28 oktober, 2016
Tijd : 13.00uur

2. Vragenlijst ten behoeve het interview

2.1 Algemeen:

1. *Wat is de relatie van uw bedrijf met Bestbouw Haastrecht B.V.?*

Vanaf 1999 mogen wij al voor diverse projecten, veelal enkele woningen, het E-installatiewerk verzorgen. De laatste jaren is dit meer en meer een golfbeweging geworden.

2. *Hoe is/zijn uw ervaringen met Bestbouw Haastrecht B.V.?*

Van huis uit (Aannemersbedrijf Theo van der Kroon B.V.) rommelig qua planning. Er valt zeker op efficiëntie nog een flinke slag te maken als Bestbouw B.V. zijnde. Dit gaat de laatste jaren al steeds beter, hierbij valt te denken aan bevoorrading.

2.2 Bedrijfsfusie:

3. *Wat is als bedrijf zijnde jullie ervaring met bedrijfsfusering?*

Sinds december 2015 hebben wij het bedrijf DME Installatiegroep uit Moerkapelle overgenomen. De bedrijven fungeren vooralsnog apart van elkaar alleen het management heeft elke twee weken overleg hoe de bedrijfsvoering eraan toegaat. Het plan is er om in de toekomst de beide bedrijven onder te brengen in een "installatiegroep". Inmiddels bestaat Hoffman Elektro uit 40 personen en DME uit 42 personen.

Zelf ben ik geïnspireerd geraakt door de schrijver Eckart Wintzen met zijn boek *Eckart's notes*.

4. *Welke risico's kleven er wat u betreft aan bedrijfsfusering?*

- Cultuurverschillen;
- Personeel (staat deze open voor veranderingen?).

2.3 Bouwsector:

5. *Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst? (Hierbij valt te denken aan opdrachtgever-architect-constructeur-aannemer-installateur, etc.)*

- De aanbestedingen zullen in deze vorm verdwijnen. (Architect zal de aanbesteding gaan verzorgen, het voorbeeld ligt al klaar in Amerika. Op deze manier is het bij de aanbesteding appels met appels vergelijken en niet appels met peren.
- Ook gaat er steeds en steeds meer in bouwteams gebouwd worden.

6. *Welke ontwikkelingen heeft uw bedrijf de afgelopen jaren door mogen maken? Positief of negatief?*

- Bouwteams (positief);
- Tijdsdruk (negatief);
- BIM (meerwaarde);
- Visualisering;
- Robotisering.

7. Welke ontwikkelingen gaan er op korte termijn plaatsvinden binnen de bouwsector?

Zie voorgaand antwoord.

8. Welke invloed heeft dat op uw bedrijf?

Langere voorbereidingstijd – Uitvoering – Planning – Personeel meer verantwoordelijkheid wat resulteert in enthousiaster personeel.

9. Welke ontwikkelingen heeft het bedrijf de komende jaren voor ogen?

- Automatisering;
- "losser" van de bouwkolom;
 - o Hierbij wordt er achter de schermen gewerkt aan het "langer thuiswonen" concept;
- Innovatie.

10. Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om klaar te zijn voor de toekomst?

- Meegaan met de innovatie en technieken;
- Compleet concept => klant ontzorgen;
- Duurzaamheid.

11. Wat is uw mening over de innovatie binnen de bouwbranche?

De innovatie binnen de bouwbranche komt maar langzaam door. Terwijl er al diverse stappen gezet zijn, hierbij valt te denken aan duurzaamheid, flexibel bouwen. Maar toch blijven de bouwmethoden relatief traditioneel.

2.4 Kennisdeling:

12. Kennisdeling, hoe ziet de kennisdeling binnen Hoffman Elektro eruit?

De kennisdeling gebeurt door het scannen en van vakbladen en technische websites en de juiste mensen op specialistische trainingen te sturen. (Op bepaalde fronten creëren we specialisten bijvoorbeeld voor BIM (Arie), PV panelen (Johan), Wifi (Hermen), KNX (Ruud), Laadpalen (Ruud/Hermen) & Inspecties (Paul)). Tevens doordat wij lid zijn van Elektroned (Samenwerkende installatie bedrijven) worden wij op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de markt o.a. over elektrisch verwarmen, urban mining, software oplossingen. We hebben nu ook een eerste stap gemaakt voor een intern intranet om nieuws en artikelen onder de aandacht gebracht.

13. Is deze kennisdeling aanwezig, hoe stimuleert Hoffman Elektro deze kennisdeling onder haar personeel?

Twee keer per jaar organiseren we een interne training avond over de onderwerpen van de specialisten o.a. recent KNX, laadpalen, (toevallig) aankomende week NEN1010 update, in het najaar WIFI. Ook bezoeken we beurzen/leveranciers/bedrijven met het personeel.

Via de CAO zijn we lid van OTIB en wij hebben een collectief potje waar we alle trainingen uit mogen betalen.

<https://www.otib.nl/subsidie/osr/>

Hieruit doen wij onze tekenaars/BIM modelleurs opleiden en onze inspecteurs (1x in de 2 jaar).

Ook maken we gebruik van de elektroned Academy:

<http://www.elektroned.nl/excelleren-door-te-leren>

14. Hoe wordt deze kennisdeling geborgd? Wordt deze opgeslagen? Wordt hier een logboek van bijgehouden o.i.d.?

In ons HRM systeem is een leermodule opgenomen waar trainingen e.d. worden geregistreerd. Dit hebben wij ook nodig voor het aantonen van onze competenties als bedrijf.

15. Wordt er bij jullie een project geëvalueerd? Op welke wijze gebeurt dat?

Een project wordt iedere twee weken bij de termijnfacturering getoetst op voortgang en door de projectleider/directie aan het einde van het project geëvalueerd.

De kleinere projecten worden in de loop besproken door de projectleider met de monteur, de grotere projecten waar de uitvoering vaak een half jaar of langer is wordt tijdens de functionering gesprekken besproken en de verbeterpunten worden meegenomen.

Hierdoor is o.a. het gebruik van Tablets op de bouw ontstaan omdat de informatiestroom steeds sneller gaat.

16. Welke maatregelen zouden er bij jullie nog genomen kunnen worden om deze kennisdeling te verbeteren?

Iemand aanstellen die hier voor verantwoordelijk is zodat het nog meer gestroomlijnd wordt, Intern intranet verder uitrollen.

2.5 Lerende organisatie:

17. Wat houdt volgens u een 'lerende organisatie' in?

Een organisatie waar de medewerkers voortdurend hun eigen competenties en die van collega's vergroten om de gewenste resultaten te behalen. De organisatie kan dan flexibel inspelen op veranderingen in haar omgeving.

18. Wat zijn volgens u de voordelen van een 'lerende organisatie'?

- Betrokkenheid van werknemers;
- Meer rendement/ reducering faalkosten;
- Kennisdeling binnen organisatie;

19. In hoeverre is Hoffman Elektro een 'lerende organisatie' te noemen?

De meeste van de door ons gerealiseerde projecten, zijn uitgevoerd in een bouwteam, DB&M (Design, Build & Maintenance) en/of ketensamenwerkingsverband. Hierbij werken we intensief samen met opdrachtgever en bouwpartners. In dat opzicht mogen wij zeker als spreken over een lerende organisatie. Aan ons de taak om de komende jaren ons hierin door te ontwikkelen.

2.6 Afsluiting:

20. Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?

De aannemer is een begrip van vroeger uit. De aannemer zal steeds meer gaan fungeren als 'bouwer'.

21. Heeft u nog overige punten die u in het kader van dit interview ter sprake wilt brengen?

Het programma wat wij gebruiken voor het boeken van uren, materialen, inkoop etc. heet AFAS.

Tevens wil ik je als tip nog meegeven ook eens te kijken bij bouwbedrijf Van Wijnen.

1. Gegevens interview

1.1 Gegevens bouwpartner:

Naam : Verdouw bouwproducten

Adres : Middelblok 166

Postcode : 2831 BR

Plaats : Gouderak

Telefoonnr. : 0182-684 888

Contactpers. : Dhr. P. (Paul) Geurtsen

Functie : Directeur/eigenaar



1.2 Locatie en tijdstip interview:

Locatie : Vlist

Datum : Maandag 31 oktober, 2016

Tijd : 10.30uur

2. Vragenlijst ten behoeve het interview

2.1 Algemeen:

1. *Wat is de relatie van Verdouw met Bestbouw Haastrecht B.V.?*

Relatie voortbordurend op zowel Aannemersbedrijf Theo van der Kroon als Aannemingsbedrijf Wim van Straaten.

2. *Hoe is/zijn uw ervaringen met Bestbouw Haastrecht B.V.?*

Bij Bestbouw B.V. wordt er veel waarde gehecht aan samenwerking. Hier wordt mede de keuze van de leverancier door bepaald. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de kennis en kunde met als gezamenlijk doel het eindresultaat voor de klant. (denk hierbij aan het voorbeeld van de gipsplaat).

2.2 Bedrijfsfusie:

3. *Wat is als bedrijf zijnde jullie ervaring met bedrijfsfusering?*

De fusie van Van der Kroon en Van Straaten naar Bestbouw is zeer goed geuit met name de naamsbekendheid speelt een belangrijke rol bij het opstarten van een nieuwe B.V.

4. *Welke risico's kleven er wat u betreft aan bedrijfsfusering? Maar ook kansen?*

- Het niet begrijpen van elkaars doen en laten (twee bedrijven);
- Personeel (andere leidinggevende);

Naast risico's zie ik ook kansen:

- 2 visies;
- Financieel meer slagkracht

2.3 Bouwsector:

5. *Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst? (Hierbij valt te denken aan opdrachtgever-architect-constructeur-aannemer-installateur, etc.)*

- Nieuwe markt: De aannemer gaat fungeren als 'monteur'.
- Nieuw verdienmodel;
- De betreffende partijen krijgen steeds meer verantwoordelijkheid.

6. *Welke ontwikkelingen heeft uw bedrijf de afgelopen jaren door mogen maken? Positief of negatief?*

- De crisis heeft onze omzet tot op heden 20% teruggedrongen;
- Marge is kleiner, dit resulteert in minder winst;
- In deze crisistijd hebben wij meer aandacht in de showrooms en programmering van de logistieke mogelijkheden kunnen besteden. Er is nu meer mogelijk door de vele ordermogelijkheden.

7. Welke ontwikkelingen gaan er op korte termijn plaatsvinden binnen de bouwsector?

- Meer en meer samenwerken met leveranciers (materiaalkeuze wordt daarop gebaseerd);
- Faalkosten reduceren (Excel-bestand doorzetten van bedrijven);
- Bestellingen via internet (vergroten).

8. Welke invloed heeft dat op uw bedrijf?

- Sales promoten
- Bedrijfs groei/ ontwikkeling

9. Welke ontwikkelingen heeft het bedrijf de komende jaren voor ogen?

- Logistieke problemen binnenstedelijke gebieden verhelpen. Van onmogelijk naar mogelijk maken;
- Internetbestellingen door particulieren;
- Sales + automatisering;
- Deurenconfigurator;
- Proces verwerkingsorders te volgen door industrie (Track en Trace systeem).

10. Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om "klaar te zijn voor de toekomst" en de toekomstige rol van de aannemer?

- Individuele 'kleine klanten' op ander niveau zetten/ aparte tak voor aanmaken;
- Groot klantenwerk (>€5.000) via kantoor;
- Eigen ontwikkeling;
- Aannemer als partner.

11. Wat is uw mening over de innovatie binnen de bouwbranche?

De innovatie duurt lang terwijl er al vele jaren over wordt gesproken. De grootste innovatie is in mijn ogen toch wel de elementenbouw (grote bouwwerken). Hier zit de toekomst van de bouw. Hierdoor worden aannemers meer 'monteurs' van het geheel.

2.4 Kennisdeling:

12. Kennisdeling, hoe ziet de kennisdeling binnen Verdouw Bouwproducten eruit?

Kennisdeling gebeurt bij ons d.m.v. inkoopgesprekken met productspecialisten erbij welke in gesprek gaan met fabrikanten.

Deze gesprekken worden gedeeld indien nodig in verkoopvergaderingen,

Wij houden 4 avonden per jaar voor 2 fabrikanten per avond in Gouda / Goudarak,

1 á 2 keer per jaar gaan we ook met het eigen personeel naar fabrikanten. Hier wordt onze kennis verbreed. Assortimentenbepalend-team doet verslag leggen naar inkoop en verkoop over product de onderzoeken.

Eigen samengestelde productleerboeken welke door 4 verschillende personen op productniveau worden onderwezen aan nieuwe mensen.

Aanbieden van cursussen of bouwkundige opleidingen.

13. Is deze kennisdeling aanwezig, hoe stimuleert Verdouw Bouwproducten deze kennisdeling onder haar personeel?

Binnendienst mag en kan ook mee met fabrieksbezoeken. Omzet verantwoordelijk voor product specialisten. Via jaargesprekbeoordeling wordt gepeild of de kennisdeling wel of niet aanwezig is.

14. Hoe wordt deze kennisdeling geborgd? Wordt deze opgeslagen? Wordt hier een logboek van bijgehouden o.i.d.?

- Het leerboek wordt geborgd bij personeelszaken;
- Mensen worden volgens protocol ingewerkt;
- Via verslaglegging diverse vergaderingen;
- Opleiding aanbod.

15. Wordt er bij jullie een project geëvalueerd? Op welke wijze gebeurt dat?

Ja, maar hoofdzakelijk op cijfers en resultaat;

- Op omzet/marge;
- Op krediet nota's;
- In project teams deuren maandelijks monitoren.

16. Welke maatregelen zouden er bij jullie nog genomen kunnen worden om deze kennisdeling te verbeteren?

- Bredere spreiding van opleiders;
- Via de VVNH aansturen van juiste vorm cursussen;
- Meer tijd en energie van werknemer zelf die in eigen tijd mag en moet investeren en dit ook monitoren.

2.5 Lerende organisatie:

17. Wat houdt volgens u een 'lerende organisatie' in?

Een lerende organisatie is een organisatie welke het vermogen heeft ontwikkeld om zich steeds aan te passen aan de omgeving.

18. Wat zijn volgens u de voordelen van een 'lerende organisatie'?

- Betrokkenheid eigen werknemers;
- Hogere productiviteit (beter rendement);
- Kennisdeling/ leren van het verleden binnen de organisatie;

19. In hoeverre is Verdouw een 'lerende organisatie' te noemen?

Het opleveren van een project is vaak een race tegen de klok. En wijzigingen in wet- en regelgeving maken het werk soms niet gemakkelijker. Aan de andere kant bieden nieuwe technieken/methoden de mogelijkheid om sneller te bouwen. Uitdagingen en kansen, waarom niet leren van je eigen fouten? Binnen een organisatie is tenslotte altijd ruimte voor verbetering, zo ook bij Verdouw Bouwproducten.

2.5 Afsluiting:

20. Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?

Nee de aannemer gaat meer fungeren als aaneenschakeling van partijen. Hierbij neemt de aannemer de verantwoordelijkheid van het geheel op zich.

21. Heeft u nog overige punten die u in het kader van dit interview ter sprake wilt brengen?

Voor Bestbouw B.V. de volgende punten:

- Beide benen op de grond blijven staan;
- Bereikbaar blijven voor mensen in de nabije omgeving;
- Bouwen blijft uiteindelijk bouwen.

1. Gegevens interview

1.1 Gegevens bedrijf:

Naam : J. van der Windt B.V.

Adres : Elzenweg 2

Postcode : 3421 TT

Plaats : Oudewater

Telefoonnr. : 0348 – 56 30 10

Contactpers. : Dhr. J. (Jesper) Klever

Functie : Werkvoorbereider



1.2 Locatie en tijdstip interview:

Locatie : Oudewater, Elzenweg 2

Datum : Dinsdag 20 december, 2016

Tijd : 11.00uur

2. Vragenlijst ten behoeve het interview

2.1 Bedrijfsfusie:

1. *Wat is als bedrijf zijnde jullie ervaring met bedrijfsfusering?*

Wij hebben hier geen ervaring mee, binnen ons bedrijf is fusering nooit aan de orde geweest.

2. *Welke risico's kleven er wat u betreft aan bedrijfsfusering?*

- Wanneer er (grote) garantiegevallen zijn van projecten uit het verleden, hoe om te gaan met deze kosten, en afhandeling?;
- Wat wordt de corebusiness van het bedrijf, wanneer beide bedrijven een andere corebusiness hebben;
- Hoe voorkom je groepsvorming binnen de werknemers (bedrijf A en bedrijf B), of hoe zorg je ervoor dat het één geheel wordt.

2.2 Bouwsector:

3. *Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst? (Hierbij valt te denken aan opdrachtgever-architect-constructeur-aannemer-installateur, etc.)*

Totaalaannemer, aannemer zal steeds meer facetten van een architectenbureau op zich nemen.

4. *Welke ontwikkelingen heeft J. van der Windt B.V. de afgelopen jaren door mogen maken? Positief of negatief?*

Positief. Eigenlijk tegen de stroom in (in de tijd van crisis) is ons bedrijf erg gegroeid. Wij zijn ons steeds meer gaan toespitsen op de exclusieve woningbouw.

5. *Welke ontwikkelingen gaan er op korte termijn plaatsvinden binnen de bouwsector?*

Totaal aannemer, dat de aannemer het totale plaatje verzorgd. Denkend aan het technische uitwerken/uittekenen van de schetsen van een architect. Hierdoor faalkosten reduceren. Mede door uittekenen in een BIM model, samen met de installateurs en constructeur.

6. *Welke invloed heeft dat op J. van der Windt B.V.?*

- Groei van het bedrijf op kantoor. Verhouding van kantoorpersoneel vs. Personeel op werkvloer veranderd;
- Investeren in ICT + software en scholing kantoorpersoneel;
- Steeds meer projecten uitvoeren in bouwteamverband.

7. *Welke ontwikkelingen heeft het bedrijf de komende jaren voor ogen?*

- Zie punt 5;
- Nog meer toespitsen op het exclusieve segment. Mede door het opstarten van onze dochteronderneming (meubelmaatwerk; Boreas)

8. Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om klaar te zijn voor de toekomst?

- Innovatief blijven denken, maar toch ook vast blijven houden aan de goed werkende bedrijfsstructuren. Goed luisteren naar wens van de klant;
- Investeren in de nieuwste software, meegaan met deze nieuwste technieken. Als je dit over 5 jaar pas oppakt is het waarschijnlijk te laat.

9. Wat is uw mening over de innovatie binnen de bouwbranche?

- Deels positief, deels negatief;
- Positief op het gebied van de totaalaannemer, en de ontwikkeling van nieuwe software;
- Negatief over het passief/luchtdicht bouwen. Wij merken dat 100% luchtdicht bouwen bijna niet mogelijk is, zeker in het luxere segment woningen met lastige details/aansluitingen. In combinatie met een balansventilatiesysteem is het dan lastig om helemaal nergens tocht in een woning te krijgen.

2.3 Kennisdeling:

10. Kennisdeling, hoe ziet de kennisdeling binnen J. van der Windt B.V. eruit?

- Wekelijkse intern overleg momenten (kantoor);
- Maandelijks overleg momenten met uitvoerders en kantoorpersoneel.

11. Is deze kennisdeling aanwezig, hoe stimuleert J. van der Windt B.V. deze kennisdeling onder haar personeel?

Uitvoerders/ timmermannen mee laten denken in het bouwproces, iedereen de ruimte geven om te komen met verbeterpunten.

12. Hoe wordt deze kennisdeling geborgd? Wordt deze opgeslagen? Wordt hier een logboek van bijgehouden o.i.d.?

Verslagen van de overlegmomenten.

13. Wordt er bij jullie een project geëvalueerd? Op welke wijze gebeurt dat?

Ja. Evaluatie met klant, circa 4 weken na oplevering. En evaluatie met installateurs. Door middel van een opgestelde vragenlijst zoeken naar verbeterpunten.

14. Welke maatregelen zouden er bij jullie nog genomen kunnen worden om deze kennisdeling te verbeteren?

Architect/bouwbegeleider betrekken in de evaluatie.

2.4 Lerende organisatie:

15. Wat houdt volgens u een 'lerende organisatie' in?

- Werknemers de mogelijkheid bieden bij te scholen;
- Jonge werknemers (scholieren) bij een vaste uitvoerder/timmerman plaatsen en hen heel het project mee te laten lopen, zodat zij van alle onderdelen van een bouwproces (ruwbouw, afbouw) e.e.a. meemaakt. Kortom, zoveel mogelijk zelf laten doen/ervaren;

- Bovenstaand geldt eigenlijk ook voor kantoorpersoneel, jonge werknemers “in het diepe gooien” om zodoende het vak onder de knie te krijgen, door fouten te maken leert men. Wie geen fouten maakt, maakt meestal niets.

16. Wat zijn volgens u de voordelen van een 'lerende organisatie'?

- Jonge werknemers die zich gelijk gewaardeerd voelen, en zich als een gelijke voelen binnen de organisatie;
- Goede samenhang tussen jong & oud.

17. In hoeverre is J. van der Windt B.V. een 'lerende organisatie' te noemen?

Zeer positief, bovenstaande reactie op de antwoorden (15 en 16) gelden zeker voor ons bedrijf.

2.5 Afsluiting:

18. Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?

Niet echt meer, het gaat steeds meer naar de D&B en D&C kant (Design and Build /Construct).

19. Heeft u nog overige punten die u in het kader van dit interview ter sprake wilt brengen?

Geen opmerkingen/aanvullingen.

1. Gegevens interview

1.1 Gegevens bedrijf:

Naam : Van Wijnen B.V.

Adres : Benedenkerkseweg 48

Postcode : 2821 LD

Plaats : Stolwijk

Telefoonnr. : 0182 – 34 83 00

Contactpers. : Dhr. R. (Rob) van Rossum



1.1 Locatie en tijdstip interview:

Locatie : Stolwijk

Datum : Woensdag 21 december, 2016

Tijd : 16.30uur

2. Vragenlijst ten behoeve het interview

2.1 Bedrijfsfusie:

1. Wat is als bedrijf zijnde jullie ervaring met bedrijfsfusering?

Hebben wij geen ervaring mee.

2. Welke risico's kleven er wat u betreft aan bedrijfsfusering?

'Botsing' van ideeën en meningen van verschillende mensen over hoe ze het werk aanpakken uitvoeren. Dit kan overigens ook een kans zijn om te leren van elkaars zwakke en sterke punten.

2.2 Bouwsector:

3. Waaruit bestaat de markt rondom de aannemers? En wat wordt een ieder zijn of haar rol met het oog op de toekomst? (Hierbij valt te denken aan opdrachtgever-architect-constructeur-aannemer-installateur, etc.)

Je ziet steeds meer dat de aannemer de coördinerende rol op zich krijgt en opdrachtgever alles uithanden wil geven. De aannemer neemt het ontwerp, uitvoering en nazorg op zich.

4. Welke ontwikkelingen heeft Van Wijnen B.V. de afgelopen jaren door mogen maken? Positief of negatief?

Positieve bedrijfsgroei.

5. Welke ontwikkelingen gaan er op korte termijn plaatsvinden binnen de bouwsector?

Aannemer zal meer de coördinerende functie toebedeeld krijgen, dus meer het managen van..

6. Welke invloed heeft dat op Van Wijnen B.V.?

Zie antwoord 5.

7. Welke ontwikkelingen heeft het bedrijf de komende jaren voor ogen?

Van Wijnen is bezig met een aantal andere partij om het 3D – betonprinten op poten te zetten. Dit staat nog wel in de kinderschoenen.

8. Welke veranderingen zal een middelgroot aannemersbedrijf moeten ondergaan om klaar te zijn voor de toekomst?

Ik vraag me wel is af of een middelgroot aannemersbedrijf mee moet gaan met de ontwikkelingen die bij punt 3 genoemd zijn. Uiteindelijk zijn er ook nog een hoop opdrachtgevers (particulier en ondernemers met eigen geld) die de kosten laag willen houden en de touwtjes ook in eigen handen willen. De ontwikkelingen bij punt 3 brengen ook een hoop overheadkosten met zich mee en kost een hoop tijd voordat een project start. Kosten die in een grote organisatie makkelijker zijn op te vangen.

9. Wat is uw mening over de innovatie binnen de bouwbranche?

Er zijn altijd een hoop innovaties op bouwmaterialen en systemen, maar uiteindelijk bouwen nog veelal met traditionele systemen. Aangezien de innovatieve systemen

vaak te duur zijn of te lange levertijden hebben. Het duurt vaak te lang tot ze echt doorbreken en vaak zijn ze dan al achterhaald.

2.3 Kennisdeling:

10. Kennisdeling, hoe ziet de kennisdeling binnen Van Wijnen B.V. eruit?

Zodra er ontwikkelingen zijn of wijzigingen van regelgeving welke het hele bedrijf aangaan worden er Lunch en Learn bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens een pauze wordt er onder het genot van een broodje een presentatie gegeven door iemand van binnen het bedrijf of een gastspreker over actuele zaken.

Afdelingsniveau houden we 1x per week op de afdeling een Weekly Stand. Hierin worden alle dingen besproken waar iedereen tegenaan loopt of wat iemand geleerd heeft, zodat deze kennis gedeeld wordt of dat iemand, iemand anders kan helpen met zijn probleem uit zijn eigen ervaring.

11. Is deze kennisdeling aanwezig, hoe stimuleert Van Wijnen B.V. deze kennisdeling onder haar personeel?

Zie vraag 10.

12. Hoe wordt deze kennisdeling geborgd? Wordt deze opgeslagen? Wordt hier een logboek van bijgehouden o.i.d.?

Dit is er wel geweest door middel van een lijst die Wekelijks Terugkerend Leer Moment. Deze lijst is eigenlijk een beetje doodgebloed door het traject verbetermotor/lerende organisatie.

13. Wordt er bij jullie een project geëvalueerd? Op welke wijze gebeurt dat?

Sinds kort zijn we begonnen op afdelingsniveau om grotere projecten na oplevering te evalueren. Hierbij is dan calculatie, projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering bij aanwezig. Hiervoor is een formulier opgesteld wat iedereen in moet vullen van te voren. Hierin kan iedereen elkaar beoordelen en aan de hand hiervan wordt de dialoog gehouden.

14. Welke maatregelen zouden er bij jullie nog genomen kunnen worden om deze kennisdeling te verbeteren?

Kan nog niks over gezegd worden aangezien we hier pas net mee begonnen zijn.

2.4 Lerende organisatie:

15. Wat houdt volgens u een 'lerende organisatie in'?

Een organisatie waar op gestructureerde wijze geleerd wordt van fouten en successen.

16. Wat zijn volgens u de voordelen van een 'lerende organisatie'?

Als de lerende organisatie optimaal functioneert zal er maar 1 keer een fout gemaakt worden binnen het bedrijf en is iedereen er ook van op de hoogte dat dit voor gekomen is.

17. In hoeverre is Van Wijnen B.V. een 'lerende organisatie' te noemen?

Sinds 1 á 2 jaar is Van Wijnen hier mee bezig. De eerste periode is er met een geselecteerd gezelschap begonnen met het verbeteren van 5 hoofddoelen die vastgesteld waren. Na er achter gekomen te zijn dat dit niet echt werkte en de stappen die genomen moesten worden te groot waren. Is er begonnen met het starten van de verbetermotor.

Dit houdt in dat er op elke afdeling een bord hangt waar iedereen een memo op kan plakken als hij ergens tegen aan loopt tijdens zijn werkzaamheden. Elke 8 weken wordt er zo'n memo opgepakt en geprobeerd dit probleem op te lossen. Na deze 8 weken worden de resultaten gepresenteerd in de eerder genoemde Weekly Stand.

De resultaten worden gebundeld in een lijst welke beheerd wordt door een coördinator. Deze houdt op de 3 vestigingen bij waar iedereen tegen aan loopt en of bepaalde problemen niet al eerder opgelost zijn door andere collega's. Zo leert men van elkaar.

2.5 Afsluiting:**18. Is 'aannemersbedrijf' nog wel een passende naam, kijkend naar de veranderingen welke de toekomst van de bouwsector met zich meebrengt?**

Nee dat denk ik niet. De aannemer zal meer de rol van regisseur op zich nemen.

19. Heeft u nog overige punten die u in het kader van dit interview ter sprake wilt brengen?

Nee.

BIJLAGE VIII; Checklisten project kick-off & -evaluatieformulier

CHECKLIST PROJECT KICK-OFF



PROJECT: ..

PROJECTNR.: ..

WERKADRES: ..

Datum: - - 2017

HOOFDUITVOERDER: ..

OVERIGE WERKNEMERS BESTBOUW:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ONDERAANNEMERS:

1. E-installateur _____
2. W-installateur _____
3. _____
4. _____

	PROJECT ALGEMEEN:	
1	Achtergrond project	
2	Startsituatie	
	- Bereikbaarheid bouwlocatie	
	- Aanvoerroute	
	- Omgeving	
4	Tekeningen/beschikbare informatie	
5	Bouwmethode/werkwijze	
6	Leerpunten uit recent uitgevoerde projecten	
7	Kritische details	
8	Besluitvorming:	
	- E-installaties	- Vloerafwerkingen
	- W-installaties	- Keuken/interieurwerken
	- Tegelwerken	- Sanitair
9	Communicatie:	
	- Contactpersonen	
10	Planning:	
	- Start bouw	
	- Oplevering bouw	
11	Nazorg	
	OVERIG:	
1	Lijst gecontracteerde onderaannemers (zie V&G-plan)	
2	VCA (zie V&G-plan)	
3	Meer- & minderwerk (overzichten)	
4		
5		
6		

Evaluatieformulier projectbespreking



PROJECT: ..

PROJECTNR.: ..-....

WERKADRES: ..

Datum: - - 2017

HOOFDUITVOERDER: ..

OVERIGE WERKNEMERS BESTBOUW /

AANWEZIGEN:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Algemeen:

1. Is de omgeving tijdig op de hoogte gebracht van de ontwikkelingen en werkzaamheden?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

2. Werde de aanvoer van materiaal/materieel op de juiste/gevraagde manier verzorgd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

3. Werden de juiste tekeningen/gegevens tijdig en op de juiste manier verspreidt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

4. Zijn er leerpunten uit recent uitgevoerde projecten aan de orde/ter sprake gekomen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

5. Verliep de besluitvorming (op het gebied van installaties, afwerkingen, etc.) van de opdrachtgever/architect tijdig en naar wens?

- ☐ Ja
- ☐ Niet altijd
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

6. Verliep de nazorg van onderaannemers tijdig en naar wens?

- ☐ Ja
- ☐ Niet altijd
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

Projectmanagement:

7. Was het budget op het gebied van materiaal/materieel/arbeid & onderaanneming afdoende?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

8. Is er een goede tijdsplanning gemaakt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

9. Was er voldoende voorbereidingstijd voor de actiepunten?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

10. Informeerde de verantwoordelijke (projectleider/werkvoorbereider) de betrokkenen voldoende en tijdig over het doel, specifieke taken, eventuele wijzigingen en voortgang?

- ☐ Ja
- ☐ Niet altijd
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

11. Was het duidelijk welke verantwoordelijkheden bij welke personen lagen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

Samenwerking/communicatie:

12. Was een ieder (telefonisch) goed bereikbaar? Werd er tijdig teruggebeld?

- ☐ Ja
- ☐ Niet altijd
- ☐ Nee

Toelichting:

.....

.....

.....

.....

13. Hoe was de samenwerking van het projectteam? Onderaannemers/leveranciers?

.....

.....

.....

.....

14. Wat waren succesfactoren binnen dit project? Waarom?

.....

.....

.....

.....

15. Wat waren knelpunten binnen dit project? Waarom?

.....

.....

.....

.....

16. Aan welke verbeterpunten kan worden gewerkt?

.....

.....

.....

BIJLAGE IX; *ABC-model draagvlakcreatie;*

Creëer draagvlak met het ABC model

Door Arno Naafs — Online strateeg Present Media

In het vorige artikel van dit drieluik 'Inleiding draagvlakcreatie in internet projecten' is uiteengezet dat draagvlak het fundament is voor het welslagen van internetprojecten. Om draagvlak te creëren is het noodzakelijk je project als verandertraject te benaderen. Daardoor komen er naast de gebruikelijke functionele en organisatorische wensen en eisen hele andere vraagstukken naar boven. Je betreft namelijk nadrukkelijk de medewerker bij de ontwikkeling, realisatie, in gebruik name en dagelijks gebruik van een nieuwe website of intranet. Centraal staat de mens, de medewerker: is hij bekend met de verandering, ziet hij het nut ervan in, is hij bereid mee te werken of anders te gaan werken... als het antwoord negatief is, is er geen fundament. Het ontbreken van draagvlak is daarmee veel meer van invloed dan andere facetten die vaak worden aangewezen als oorzaak voor het mislukken van projecten, zoals te vage doelstellingen, te grote projecten of irreële deadlines.



Arno Naafs

Heeft u vragen of opmerkingen? Laat het mij weten via [email](#) of op +31620610160

Dit vervolgartikel gaat in op de theorie: hoe kun je draagvlak creëren? Aan de hand van het door ons ontwikkelde ABC model beschrijf ik de stappen die je kunt (moet!) doorlopen. In het laatste artikel laat ik zien hoe dit model in de praktijk kan worden gebracht.

Het ABC model

De letters ABC staan voor:

- Aandacht
- Beweging
- Commitment

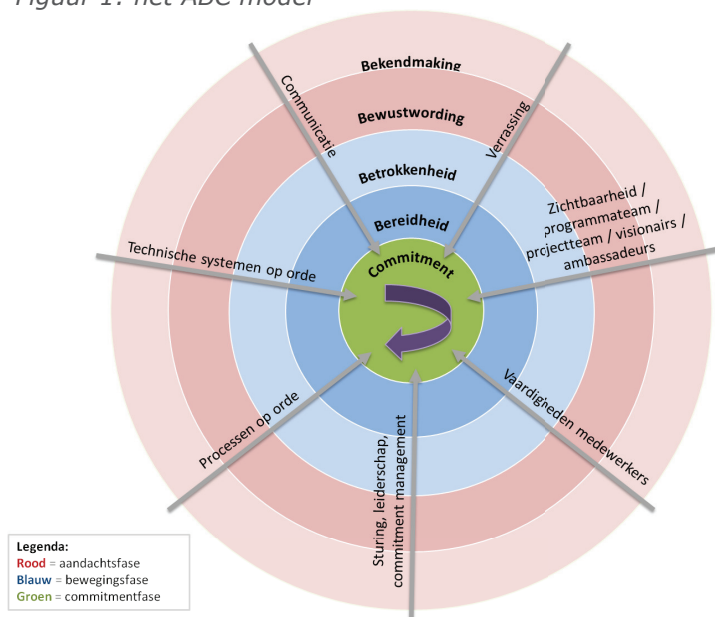
Daarmee is direct een link te leggen met de aloude en alom bekende 'kennis, houding en gedrag' communicatietheorie. Je moet eerst kennis van iets hebben genomen alvorens je daar een mening over kan vormen en daarna actie (of niet) onderneemt.

Het ABC model is een schillenmodel, dat een aantal fasen/schillen beschrijft met als start-

punt de buitenste schil: de Aandachtschil. Deze bestaat uit een bekendmakingsfase en bewustwordingsfase. De Bewegingschil bestaat ook uit 2 fasen: de betrokkenheidsfase en bereidheidsfase. De Commitmentschil tenslotte betreft een doorlopend proces: als er eenmaal draagvlak is ontstaan, is het zorg dit vast te blijven houden.

De gedachte achter dit model is simpel: stel de mens in staat om van zijn huidige positie in het model naar een volgende fase te geraken. Daarbij heb je in verschillende situaties/projecten verschillende middelen nodig***. Maar met middelen alleen kom je er nog niet. Om organisaties en mensen in beweging te zetten, onderkennen we ook de nodige randvoorwaarden waaraan je moet voldoen om de beweging te faciliteren.

Figuur 1: het ABC model



*** Het is niet mogelijk een volledige lijst met middelen aan te geven vanwege de uniekheid van en verschillen in diverse projecten. Ieder project vereist per fase een toespitste set aan middelen. Ik verwijs graag door naar mijn slotartikel waarin ik een specifieke case behandel, met daarbij de in te zetten middelen per fase.

De fasen van het ABC model

	Doel	Resultaat
Aandachtsfase		
Bekendmaking	Doel van deze fase is iedereen bekend maken met de op handen zijnde verandering. Vanaf het moment dat een project of programma wordt opgezet, moet je alle medewerkers op de hoogte stellen. Daarbij is het van belang niet alleen de grote lijnen toe te lichten zoals het doel, het waarom en de consequenties, maar ook de inhoud.	kennis door aandacht voor de verandering
Bewustwording	Vaak is men zich er niet van bewust dat het handiger, efficiënter, leuker of beter is om een andere werkwijze te gaan hanteren. Dat komt o.a. door gewenning aan bestaande structuren en processen. Doel van deze fase is dan ook om mensen die kennis hebben genomen van de gewenste verandering bewust te laten worden van de noodzaak om te veranderen. Je doet dit door medewerkers te confronteren met hun huidige werkwijze.	bewustzijn door aandacht voor de noodzaak
Bewegingsfase		
Betrokkenheid	Medewerkers kunnen zich bewust zijn van het feit dat verandering nodig is, maar dat betekent nog niet automatisch dat men begrijpt waarom we gaan veranderen. Vaak heerst er na de bekendmaking ook direct al de nodige weerstand. Doel van deze fase is dan ook begrip kweken en inzicht geven in achtergronden en kennis over de verandering. In deze fase kan je ook de medewerkers actief gaan betrekken bij de verandering. Dit kan op meerdere manieren. Persoonlijk contact en medewerkers uitnodigen om mee te denken over het verandertraject zijn daarbij het belangrijkste. Deze fase kan dus zeer intensief zijn!	betrokken door beweging bij medewerkers en directie
Bereidheid	Als medewerkers begrijpen waarom de verandering nodig is betekent het nog niet dat ze er enig nut in zien voor zichzelf. Wat is hun gewin, gemak of genot? Als er geen persoonlijk voordeel valt te behalen, zal men ook niet automatisch bereid zijn mee te werken. Doel van deze fase is om te motiveren, te laten zien hoe het kan, wat er allemaal mogelijk is en wat het voordeel is voor hen zelf.	bereid om actief mee te werken door inzicht in persoonlijk voordeel
Commitmentfase		
Draagvlak	Je hebt nu alles gedaan om de verandering onder de aandacht te krijgen en je medewerkers in beweging te zetten. In deze fase is het dan ook van belang dat je het gecreëerde draagvlak vasthoudt bij de medewerkers die in beweging zijn gekomen. Dit doe je door medewerkers te waarderen, te klankborden met ze en successen met elkaar te delen en te vieren.	blijvende fun- dering voor de verandering.* *Eigenlijk is dit geen resultaat, aangezien een resultaat suggereert dat deze fase eindig is. Draagvlak vasthouden is echter een continu proces.

Iedereen zal nu ook gewoon aan de slag gaan zou je zeggen! In veel gevallen zal dat zo zijn, maar er zullen er ook zijn die nog steeds niet in beweging komen. Daarvoor moet je je afvragen waarom men nog niet aan de slag is gegaan of waarom men stil is komen te staan. Waarom doen ze niet wat ze wel willen? Mogelijke oorzaken: angst en niet weten hoe je iets moet aanpakken. Faalangst is de meest voorkomende vorm van angst, geef daarom als projectleider of programmamanager aan dat het maken van fouten erbij hoort. Je bent immers in veranderingstrajecten met iets totaal nieuws bezig! Daarnaast is het is mooi als je de vraag krijgt HOE iets moet gebeuren, want dat betekent dat men wel wil! Help je medewerkers hoe je de zaken kan aanpakken en geef ruimte voor medewerkers om elkaar te inspireren, te helpen of op te leiden (zie figuur 2).

Figuur 2: 'willen versus kunnen'

		willen	
		wel	niet
kunnen	wel	- Informeren - Betrekken	- Stimuleren - Motiveren
	niet	- Helpen - Opleiden	

De randvoorwaardelijke trajecten van het ABC-model

Wat helpt tijdens het verandertraject:

Tijdens de reis van A naar C via B is het belangrijk dat...:

- ...je continu communiceert over de veranderingen. Over het proces, de voortgang, de achtergronden, alles. Dit doe je met alle stakeholders, met iedereen die iets gaat merken van de verandering.
- ...degenen die willen en kunnen veranderen dit ook uitdragen, zichtbaar zijn, het voortouw nemen en consequent gedrag vertonen die bij de verandering past, kortom zich gedragen als echte ambassadeurs.

Tot slot helpt het als je creatief en verrassend bent: je pakt de zaken net even iets anders aan waardoor je opvalt in positieve zin.

Wat helpt na het verandertraject:

Als je uiteindelijk je doel hebt gehaald, namelijk commitment voor de verandering, dus voor de nieuwe website of het nieuwe intranet, dan is het zaak dit vast te houden.

Tijdens de reis van A naar C via B begin je al met het inrichten van randvoorwaardelijke zaken die het succes van de verandering mede bepalen:

- De technische systemen moeten allereerst op orde zijn. Stel je voor dat het systeem bij ingebruikname al crasht omdat er teveel bezoekers zijn, dan is dit funest voor het draagvlak dat je met zoveel inspanning hebt gecreëerd.
- Er moet vervolgens getest worden; dat is een heel belangrijk onderdeel in dit proces.
- Ook moeten processen heel duidelijk zijn beschreven. Bij lancering van een nieuw systeem moet onder andere goed belegd zijn wie waarvoor verantwoordelijk is: content beheer, technisch beheer, informatie architectuur, etc. Hoe vaak komt het niet voor dat een website of intranet met veel elan wordt gepresenteerd en er na een paar maanden troosteloos en disfunctioneel bij staat?
- Het management moet richting geven en uitstralen dat de verandering die is doorgevoerd terecht en nodig was. Als zij er in het begin en na de verandering er niet achter staan, zullen medewerkers dat ook niet doen.
- Tot slot zijn de vaardigheden van medewerkers van belang: deze zijn in te delen in een 'willen en kunnen matrix' (figuur 2). Daarbij kan je medewerkers die willen en kunnen inzetten als ambassadeur. Van het andere uiterste, mensen die niet willen en niet kunnen, moet je je afvragen of je daar kostbare tijd en energie in wil steken.

Tot zover het 2^e artikel van mijn drieluik, waarbij de theorie en randvoorwaardelijke zaken zijn toegelicht. Hoe je dit model kan toepassen en welke middelen per fase zijn in te zetten, lees je in het slotartikel: 'Draagvlakcreatie in de praktijk'.

Gebuurkte bron: Hoe krijg ik ze zover? –Draagvlak zonder dwang-, Jan van Setten (ISBN: 978-90-470-0340-3)

BIJLAGE X; ABC-model situatie Bestbouw B.V. t.b.v. draagvlakcreatie;

	Doel:	Resultaat:	Methode Bestbouw B.V.:
Aandachtsfase:			
Bekendmaking	Doel van deze fase is iedereen bekend maken met de op handen zijnde verandering. Vanaf het moment dat een project of programma wordt opgezet, moet je alle medewerkers op de hoogte stellen. Daarbij is het van belang niet alleen de grote lijnen toe te lichten zoals het doel, het waarom en de consequenties, maar ook de inhoud.	Kennis door aandacht voor de verandering.	Startpresentatie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.': - Project kick-off; - Projectevaluatie.
Bewustwording	Vaak is men zich er niet van bewust dat het handiger, efficiënter, leuker of beter is om een andere werkwijze te gaan hanteren. Dat komt o.a. door gewenning aan bestaande structuren en processen. Doel van deze fase is dan ook om mensen die kennis hebben genomen van de gewenste verandering bewust te laten worden van de noodzaak om te veranderen. Je doet dit door medewerkers te confronteren met hun huidige werkwijze.	Bewustzijn door aandacht voor de noodzaak.	Startpresentatie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.': - Aanleiding
Bewegingsfase:			
Betrokkenheid	Medewerkers kunnen zich bewust zijn van het feit dat verandering nodig is, maar dat betekent nog niet automatisch dat men begrijpt waarom we gaan veranderen. Vaak heerst er na de bekendmaking ook direct al de nodige weerstand. Doel van deze fase is dan ook begrip kweken en inzicht geven in achtergronden en kennis over de verandering. In deze fase kan je ook de medewerkers actief gaan betrekken bij de verandering. Dit kan op meerdere manieren. Persoonlijk contact en medewerkers uitnodigen om mee te denken over het verandertraject zijn daarbij het belangrijkste.	Betrokken door beweging bij medewerkers en directie.	Startpresentatie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.': - Ideeënbus; - Project kick-off; - Projectevaluatie.
Bereidheid	Als medewerkers begrijpen waarom de verandering nodig is betekent het nog niet dat ze er enig nut in zien voor zichzelf. Wat is hun gewin, gemak of genot? Als er geen persoonlijk voordeel valt te behalen, zal men ook niet automatisch bereid zijn mee te werken. Doel van deze fase is om te motiveren, te laten zien hoe het kan, wat er allemaal mogelijk is en wat het voordeel is voor hen zelf.	Bereidheid om actief mee te werken door inzicht in persoonlijk voordeel.	Startpresentatie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.': - Succesverhaal: - Behaalde resultaten achter dit succes; - Behaalde successen intern uitdragen.
Commitmentfase:			
Draagvlak	Alles is gedaan om de verandering onder de aandacht te krijgen en de medewerkers in beweging te zetten. In deze fase is het dan ook van belang dat men het gecreëerde draagvlak vasthoudt bij de medewerkers die in beweging zijn gekomen. Dit doet men door medewerkers te waarderen, te klankborden met ze en successen met elkaar te delen en te vieren.	Blijvende fundering voor de verandering.	Startpresentatie 'Lerende organisatie & Bestbouw B.V.': - Stand van zaken bespreken in maandelijks overleg; - Klankborden; - PDCA-cirkel; - Successen waarderen en delen

Tabel 4. ABC-model draagvlakcreatie situatie Bestbouw B.V.

BIJLAGE XI; Herziening checklist project kick-off

CHECKLIST PROJECT KICK-OFF



PROJECT: Nieuwbouw 3 woningen Delft

PROJECTNR.: 16-156

WERKADRES: Coendersbuurt Delft

HOOFDUITVOERDER: Frank van Rossum

OVERIGE WERKNEMERS BESTBOUW:

1. Projectleider: J. van den Berg
2. Werkvoorbereider: N. Vermeulen
3. Timmerman: J. den Ouden
4. Timmerman: R. Maaijen

Datum: 14 - 03 - 2017

ONDERAANNEMERS:

1. Van Wijk Installaties
2. Schoonderwoerd Technische Installaties
3. _____
4. _____

PROJECT ALGEMEEN:	
<i>Kennismakingsronde projectteam</i>	
1	Achtergrond project
2	Startsituatie
	- Bereikbaarheid bouwlocatie
	- Aanvoerroute
	- Omgeving <i>Opnamerapport, klic-melding</i>
4	Tekeningen/beschikbare informatie <i>Verspreiding van stukken</i>
5	Bouwmethode/werkwijze <i>Leveranciers</i>
	<i>Materieelinzet</i>
6	Leerpunten uit recent uitgevoerde projecten
7	Kritische details
8	Besluitvorming:
	- E-installaties - Vloerafwerkingen
	- W-installaties - Keuken/interieurwerken
	- Tegelwerken - Sanitair
9	Communicatie:
	- Contactpersonen
10	Planning:
	- Start bouw
	- Oplevering bouw
	<i>Vervolgafspraken</i>
11	Nazorg
OVERIG:	
1	Lijst gecontracteerde onderaannemers (zie V&G-plan)
2	VCA (zie V&G-plan)
3	Meer- & minderwerk (overzichten)
4	
5	

BIJLAGE XII; *Opzet presentatie startbijeenkomst 'lerende organisatie Bestbouw B.V.'*

STARTBIJEENKOMST 'LERENDE ORGANISATIE BESTBOUW B.V.'

Datum: ...-...-2017

PROGRAMMA

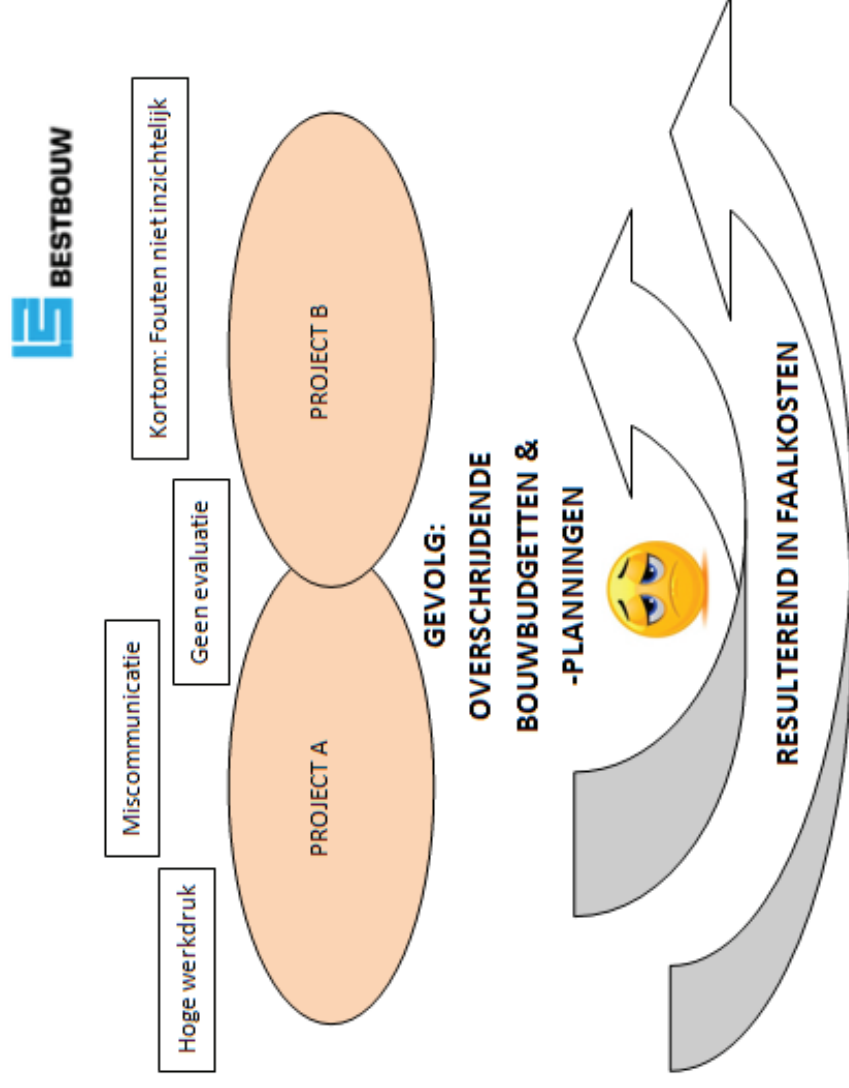
- ◆ INLEIDING
- ◆ PROBLEEMSTELLING
- ◆ DOELSTELLING
- ◆ PRAKTISCH VOORBEELD
- ◆ METHODIEK
- ◆ CONCLUSIE
- ◆ SLOTWOORD

INLEIDING

- ◆ Maatschappelijke ontwikkelingen
- ◆ Bouwsector
- ◆ Verspillingen
- ◆ Reducering bouwkosten
- ◆ Bestaande kennis verkrijgen
- ◆ Lerende organisatie

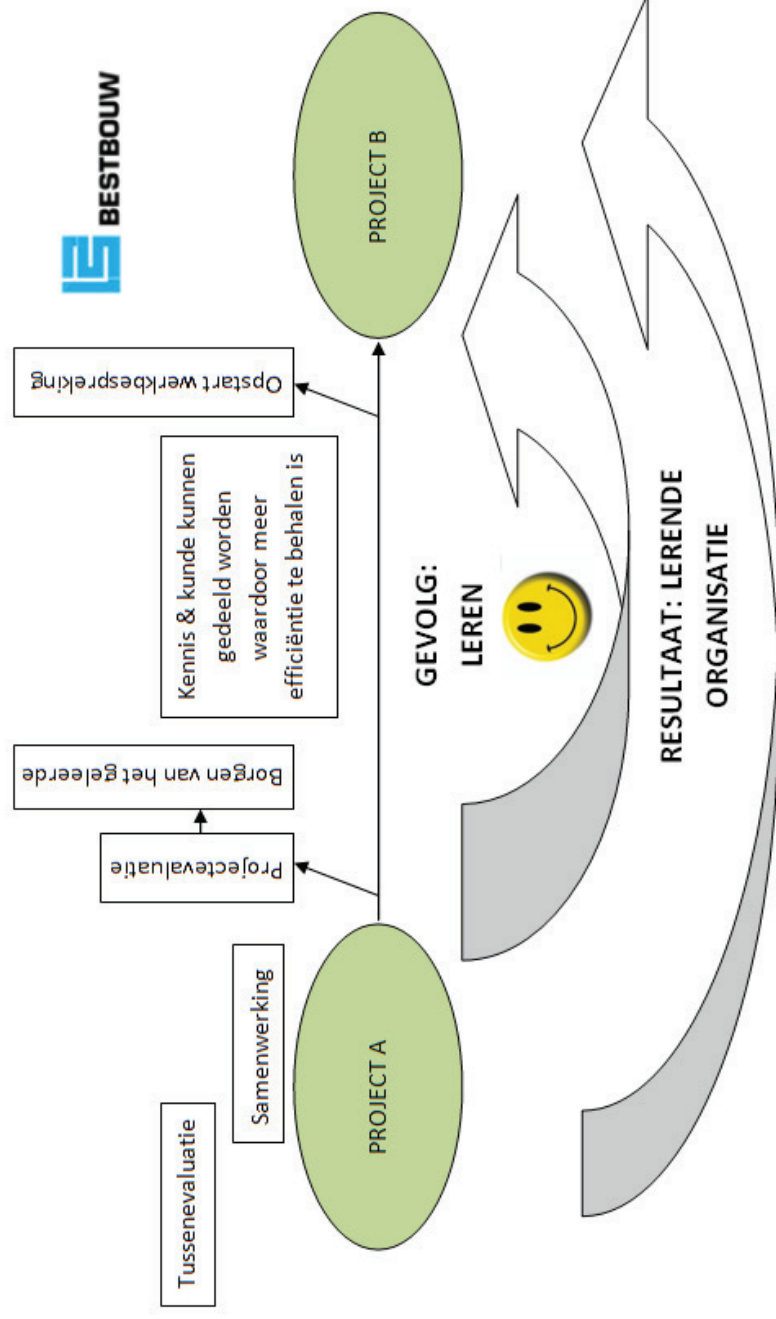
PROBLEEMSTELLING

- ◆ Bestaande situatie:



DOELSTELLING

- ◆ Gewenste situatie:



PRAKTISCH VOORBEELD

- ◆ : <https://www.youtube.com/watch?v=qPkxmh1EvIM>

METHODIEK

- ◆ Project 'kick-off'
- ◆ Projectanalyse
- ◆ Ideeënbus

PROJECT KICK-OFF

	PROJECT ALGEMEEN:	
	<i>Kennismakingronde projectteam</i>	
1	Achtergrond project	
2	Startsituatie	
	- Bereikbaarheid bouwlocatie	
	- Aanvoerroute	
	- Omgeving	
4	Tekeningen/beschikbare informatie	<i>Verspreiding van stukken</i>
5	Bouwmethode/werkwijze	<i>Leveranciers</i>
	<i>Materieelinzet</i>	
6	Leerpunten uit recent uitgevoerde projecten	
7	Kritische details	
8	Besluitvorming:	
	- E-installaties	- Vloerafwerkingen
	- W-installaties	- Keuken/interieurwerken
	- Tegelwerken	- Sanitair
9	Communicatie:	
	- Contactpersonen	
10	Planning:	
	- Start bouw	
	- Oplevering bouw	
	<i>Vervolgafspraken</i>	
11	Nazorg	
	OVERIG:	
1	Lijst gecontracteerde onderaannemers (zie V&G-plan)	
2	VCA (zie V&G-plan)	
3	Meer- & minderwerk (overzichten)	
4		
5		

□

PROJECTEVALUATIE

Algemeen:

1. Is de omgeving tijdig op de hoogte gebracht van de ontwikkelingen en werkzaamheden?

- ☐ Ja
☐ Nee

Toelichting:

.....
.....
.....
.....

2. Werd de aanvoer van materiaal/materieel op de juiste/gevraagde manier verzorgd?

- ☐ Ja
☐ Nee

Toelichting:

.....
.....
.....
.....

3. Werden de juiste tekeningen/gegevens tijdig en op de juiste manier verspreidt?

- ☐ Ja
☐ Nee

Toelichting:

.....
.....
.....
.....

4. Zijn er leerpunten uit recent uitgevoerde projecten aan de orde/ter sprake gekomen?

- ☐ Ja
☐ Nee

Toelichting:

.....
.....
.....
.....

IDEËËNBUS

- ◆ Bel, mail of bespreek ideeën
- ◆ Contactpersoon: Niels Vermeulen



IN STAND HOUDING

- ♦ PDCA-cirkel ontworpen door dr. W. Edwards Deming :



CONCLUSIE

- ◆ *Hoe gaat Bestbouw B.V. zich bewegen richting een lerende organisatie?*
- ◆ D.m.v. project kick-offs;
- ◆ D.m.v. projectevaluaties;
 - ◆ Tussentijds leermomenten vastleggen
- ◆ D.m.v. ideeënbus.
- ◆ Doel: Efficiëntere bedrijfsresultaten (bouwplanningen & -kosten)

“Kennnis is macht, kennisdeling is kracht”



SLOTWOORD

- ◆ Bedankt voor uw aandacht!
- ◆ Zijn er eventueel nog vragen?

