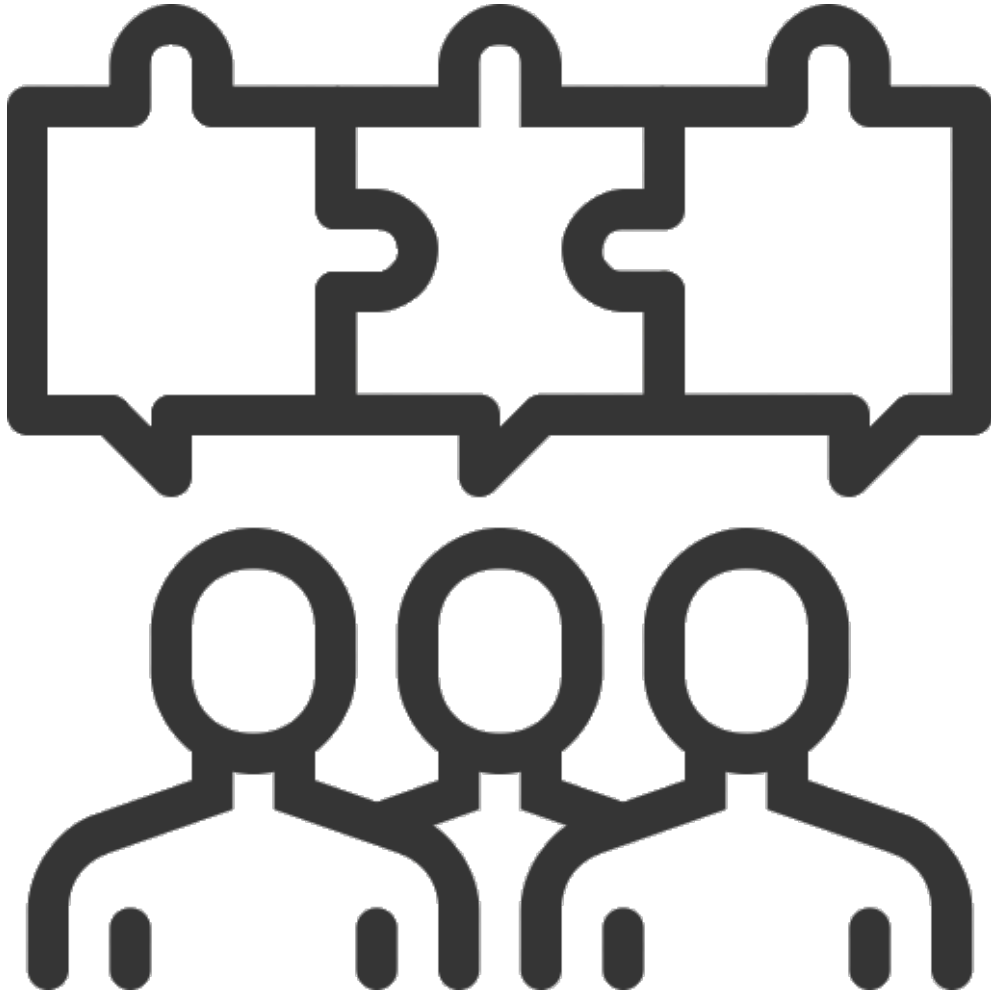




## Kennisdeling

### BIJLAGENBOEK



Cursuscode: TBBE-VAFOBAST-18

Afstudeerrichting: Bouwen aan de stad

Onderwijsinstelling: Hogeschool Utrecht

Afstudeerbedrijf: Aalberts Bouw

Begeleider Aalberts: Raymond Gerritsen

Begeleider HU

(2<sup>e</sup> Examiner): Vincent Frowijn

1<sup>e</sup> Examiner HU: Rik den Houting

Student: Simon Gommers

Opleiding: Built environment

Studentnummer: 1684396

Datum: 27-05-2019

Trefwoorden: Faalkosten, Kennisdeling, Lerend vermogen, Organisatie en desk- en fieldresearch

## Titelblad

### Personalia

Student: Simon Gommers  
Studentnummer: 1684396  
Cursuscode: TBBE-VAFOBAST-18  
Tel:  
Email: [simon.gommers@student.hu.nl](mailto:simon.gommers@student.hu.nl)  
Adres:

### Stageperiode

Startdatum: 04-02-2019  
Einddatum: 26-07-2019

### Stagebedrijf

Bedrijf: Aalberts Bouw  
Adres: Nieuw Loosdrechtsedijk 105  
1230 AA, Loosdrecht

### Afstudeerbegeleider Aalberts Bouw

Naam: Raymond Gerritsen  
Tel: 088-7888920  
Email:  
Adres: Nieuw Loosdrechtsedijk 105  
1230 AA, Loosdrecht

### Afstudeerbegeleider Hogeschool Utrecht (2<sup>e</sup> Examiner)

Naam: Vincent Frowijn  
Tel: 06-40461449  
Email: [vincent.frowijn@hu.nl](mailto:vincent.frowijn@hu.nl)  
Adres: Padualaan 99  
3584 CH, Utrecht

### 1<sup>e</sup> examiner Hogeschool Utrecht

Naam: Rik den Houting  
Tel: 06-38149073  
Email: [rik.denhouting@hu.nl](mailto:rik.denhouting@hu.nl)  
Adres: Padualaan 99  
3584 CH, Utrecht

## Figuur & Tabellenlijst

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Afbeelding 1 Organogram Aalberts (Aalberts, 2018).....                       | 6  |
| Afbeelding 2 7s model van McKinsey (IMU redactie, 2016) .....                | 10 |
| Afbeelding 3 Werkinstructie/ beleid opstellen Notulen (Aalberts, 2018).....  | 12 |
| Afbeelding 4 Actiepuntenbewakingsformulier (Aalberts, 2019).....             | 15 |
| Afbeelding 5 Totaaloverzicht kennis en ervaringen (Aalberts, 2018) .....     | 17 |
| Afbeelding 6 Excel bestand (Gommers, 2019).....                              | 18 |
| Afbeelding 7 60.000 nummers (Aalberts, 2018) .....                           | 21 |
| Afbeelding 8 Communicatiemiddelen intern bij project X (Gommers, 2019).....  | 22 |
| Afbeelding 9 Geregistreerde faalkosten bij project X (Aalberts, 2019).....   | 23 |
| Afbeelding 10 Communicatiemiddelen intern bij project Y (Gommers, 2019)..... | 24 |
| Afbeelding 11 Evaluatie cirkel (Gommers, 2019).....                          | 35 |
| Afbeelding 12 Vormgeving SharePoint (Gommers, 2019).....                     | 37 |
| <br>Figuur 1 Literatuurmatrix (Gommers, 2019) .....                          | 9  |
| Figuur 2 Procesmodel (Aalberts, 2018).....                                   | 11 |
| <br>Schema 1 Zoektermen (Gommers, 2019).....                                 | 8  |
| Schema 2 Communicatie (Gommers, 2019) .....                                  | 14 |
| Schema 3 Lijst met geïnterviewde (Gommers, 2019).....                        | 19 |
| Schema 4 Vergaderingen/ terugkoppeling extern (Gommers, 2019).....           | 26 |
| Schema 5 Uitgangspunten (Gommers, 2019) .....                                | 27 |

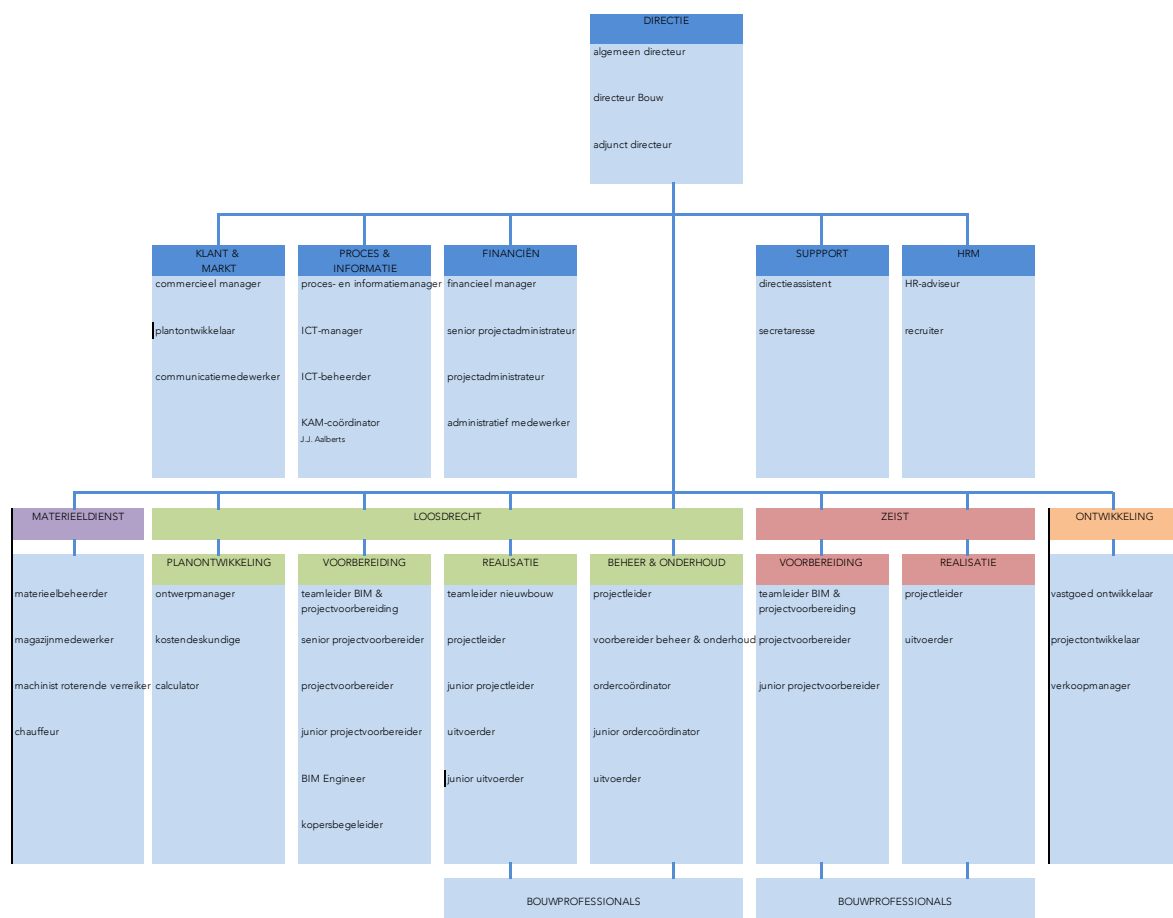
## Inhoudsopgave

|           |                                                   |                                            |
|-----------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>Bijlage Bedrijfsprofiel .....</b>              | <b>6</b>                                   |
| <b>2</b>  | <b>Bijlage Plan van Aanpak.....</b>               | <b>7</b>                                   |
| <b>3</b>  | <b>Bijlage Literatuurstudie .....</b>             | <b>8</b>                                   |
| 3.1       | Zoektermen.....                                   | 8                                          |
| 3.2       | Literatuurmatrix .....                            | 8                                          |
| <b>4</b>  | <b>Bijlage Interne Analyse.....</b>               | <b>10</b>                                  |
| 4.1       | Deskresearch .....                                | 10                                         |
| 4.1.1     | 7s model.....                                     | 11                                         |
| 4.1.2     | Document analyse .....                            | 15                                         |
| 4.2       | Fieldresearch .....                               | 18                                         |
| 4.2.1     | Interviews .....                                  | 18                                         |
| 4.2.2     | Uitkomsten interviews.....                        | 19                                         |
| 4.2.3     | Observeren.....                                   | 25                                         |
| 4.2.4     | Interview Extern .....                            | 26                                         |
| 4.3       | Uitgangspunten voor de aanbeveling .....          | 27                                         |
| 4.4       | Deelvragen.....                                   | 27                                         |
| <b>5</b>  | <b>Bijlage beoordeling sjabloon.....</b>          | <b>29</b>                                  |
| <b>6</b>  | <b>Bijlage CAO-richtlijnen .....</b>              | <b>30</b>                                  |
| <b>7</b>  | <b>Bijlage Interview uitwerkingen .....</b>       | <b>31</b>                                  |
| 7.1       | Interview nummer 1.....                           | 31                                         |
| 7.2       | Interview nummer 2.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.3       | Interview nummer 3.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.4       | Interview nummer 4.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.5       | Interview nummer 5.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.6       | Interview nummer 6.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.7       | Interview nummer 7.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.8       | Interview nummer 8.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.9       | Interview nummer 9.....                           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| 7.10      | Interview Extern.....                             | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| <b>8</b>  | <b>Bijlage Interviews in Excel.....</b>           | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| <b>9</b>  | <b>Bijlage Foto's van observatie ruimte .....</b> | <b>33</b>                                  |
| <b>10</b> | <b>Bijlage Beleid .....</b>                       | <b>34</b>                                  |
| 10.1      | Bewustwording .....                               | 34                                         |
| 10.2      | Tijd.....                                         | 34                                         |
| 10.3      | Evaluatie/ terugkoppeling .....                   | 35                                         |

|           |                                        |           |
|-----------|----------------------------------------|-----------|
| 10.3.1    | Evaluatie.....                         | 35        |
| 10.3.2    | Terugkoppeling.....                    | 36        |
| 10.4      | <i>Registratie</i> .....               | 36        |
| 10.5      | <i>Cloud</i> .....                     | 36        |
| <b>11</b> | <b>Bijlage Testen aanbeveling.....</b> | <b>38</b> |
| 11.1      | <i>Testen 1</i> .....                  | 39        |
| 11.2      | <i>Testen 2</i> .....                  | 40        |
| <b>12</b> | <b>Literatuur.....</b>                 | <b>41</b> |

# 1 Bijlage Bedrijfsprofiel

Bouwbedrijf Aalberts is opgericht in 1674 en hierdoor hebben ze al bijna meer dan 350 jaar kennis in de branche. Het bedrijf is uitgegroeid tot een middelgroot bouwbedrijf waar  $\pm 140$  mensen werkzaam zijn. Hiervan is ongeveer 70% kantoor personeel en 30% bouwplaats personeel. Van oorsprong komt het bedrijf uit Loosdrecht en op het moment heeft het ook een tweede vestiging in Zeist. Vanuit vestiging Zeist worden voornamelijk renovatieprojecten gedaan. Vanuit vestiging Loosdrecht wordt nieuwbouw, renovatie en beheer en onderhoud gedaan. Aalberts is erg druk bezig met het voorblijven van andere bedrijven. Dit doet Aalberts onder andere door middel van een zelf ontwikkeld woningconcept, genaamd "Doordacht". Dit concept is bedacht doordat de visie van Aalberts is bijgesteld. Bij dit woningconcept wordt voornamelijk gekeken naar: huisvesting, samenleving, milieu, kwaliteit en duurzaamheid. Hieronder in afbeelding 1 is het organogram opgenomen.



Afbeelding 1 Organogram Aalberts (Aalberts, 2018)

## 2 Bijlage Plan van Aanpak

## 3 Bijlage Literatuurstudie

### 3.1 Zoektermen

Het theoretische kader is een belangrijk startpunt voor het onderzoek. Tijdens het theoretisch kader wordt er een literatuurstudie gedaan. Tijdens deze literatuurstudie wordt er gekeken naar twee hoofdbegrippen voor dit onderzoek, namelijk kennisdeling en faalkosten. Ook wordt er gekeken naar begrippen die invloed zouden kunnen hebben op de kennisdeling, zoals bijvoorbeeld faalkosten. Hieronder, in schema 1, zijn de zoektermen weergegeven die gebruikt worden voor de literatuurstudie.

| Zoektermen/ Keywords                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kennis/ Kennisdeling/ Kennisdelen/ Informatie overdracht/ Informatie deling/ Datagegevens |
| Lerend vermogen                                                                           |
| Evaluatie/ Terugkoppeling                                                                 |
| Teamwerken/ Samenwerken/ Organisatie                                                      |
| Faalkosten/ Onkosten                                                                      |

*Schema 1 Zoektermen (Gommers, 2019)*

### 3.2 Literatuurmatrix

In de literatuurmatrix wordt alle literatuur verwerkt die is gebruikt tijdens het theoretisch kader. Deze matrix is opgesteld om zo een duidelijk overzicht te behouden waar welke bron voor gebruikt is. Op pagina 9 Figuur 1 is de gehele literatuurmatrix toegevoegd.



| Literatuur matrix |                                          |                                                                                                                            |                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                 |               |       |                                                      |  |
|-------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|------------------------------------------------------|--|
|                   | Zoektermen                               | Titel Bron                                                                                                                 | Auteur                                          | Locatie        | URL                                                                                                                                                                                                             | Bron          | Datum | Toegepast                                            |  |
| 1                 | Kennis is?                               | Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren                                                 | Stam, Christiaan                                | Internet       | <a href="https://www.lerenindesociaalprofit.be/Leren/Lereninorganisaties/IE_3.2_kennisproductiviteit">https://www.lerenindesociaalprofit.be/Leren/Lereninorganisaties/IE_3.2_kennisproductiviteit</a>           | Artikel       | 13-3  | Gebruikt bij het onderdeel kennis                    |  |
| 2                 | Informatie / kennis                      | Informatie en kennis                                                                                                       | De Baas coachingen advisering                   | Internet       | <a href="http://www.debaascoachingenadviesing.nl/upload/webdocumenten/informatie">http://www.debaascoachingenadviesing.nl/upload/webdocumenten/informatie</a>                                                   | Artikel       | 13-3  | Gebruikt bij het onderdeel kennis                    |  |
| 3                 | Kennisdeling                             | Kennisdeling in de bibliotheekbranche                                                                                      | Alkermans, J. Heiko                             | Internet       | <a href="https://www.kb.nl/sites/default/files/150513_orderzoek_kennisdeling_in_de_bibliotheekbranche.pdf">https://www.kb.nl/sites/default/files/150513_orderzoek_kennisdeling_in_de_bibliotheekbranche.pdf</a> | Master thesis | 13-3  | Gebruikt bij wat is kennisdeling                     |  |
| 4                 | Kennisdeling                             | Kennisdeling in lerende netwerken; Een onderzoek naar de condities die kennisdeling in lerende netwerken tot stand brengen | Greveling, Vivienne C                           | Internet       | <a href="https://www2.zorgpleinnoord.nl/media/archives/over-organisatie-publicaties">https://www2.zorgpleinnoord.nl/media/archives/over-organisatie-publicaties</a>                                             | Master thesis | 13-3  | Gebruikt bij wat is kennisdeling                     |  |
| 5                 | Lerede organisatie                       | Leren leren in een lerende organisatie                                                                                     | Simons, P. Robert Jan                           | Internet       | <a href="https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/6922">https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/6922</a>                                                                                                       | Master thesis | 14-3  | Gebruikt bij wat is lerend vermogen                  |  |
| 6                 | Kennismanagement / organisatie structuur | Leren, Kennis en Organisatiecultuur                                                                                        | Diepeveen, Alinda                               | Internet       | <a href="https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/8758">https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/8758</a>                                                                                                       | Master thesis | 14-3  | Gebruikt bij wat is lerend vermogen                  |  |
| 7                 | Kennisdeling                             | Kennisdeling in lerende netwerken; Een onderzoek naar de condities die kennisdeling in lerende netwerken tot stand brengen | Greveling, Vivienne C                           | Internet       | <a href="https://www2.zorgpleinnoord.nl/media/archives/over-organisatie-publicaties">https://www2.zorgpleinnoord.nl/media/archives/over-organisatie-publicaties</a>                                             | Master thesis | 13-3  | Gebruikt bij waarom is kennisdeling van belang       |  |
| 8                 | Faalkosten                               | Bouw en uitvoering                                                                                                         | Ramdhani, Yuri                                  | Internet       | <a href="https://bouwenvoering.nl/varia/verlies-van-productiviteit-leidt-tot-productiviteitsverlies">https://bouwenvoering.nl/varia/verlies-van-productiviteit-leidt-tot-productiviteitsverlies</a>             | Website       | 18-3  | Gebruikt bij faalkosten                              |  |
| 9                 | Manier van kennisdeling                  | Nieuws 5 manieren om kennis te delen binnen een organisatie                                                                | -                                               | Internet       | <a href="https://www.e-academy.nl/nieuws/95/5-manieren-om-kennis-te-delen">https://www.e-academy.nl/nieuws/95/5-manieren-om-kennis-te-delen</a>                                                                 | Website       | 18-3  | Gebruikt bij welke manieren van kennisdeling zijn er |  |
| 10                | Knowledge                                | Knowledge transfer in organizations                                                                                        | Argote, L; Ingram, Levine, J; Moreland, R.L     | Google scholar | -                                                                                                                                                                                                               | Artikel       | 18-3  | Gebruikt bij welke manieren van kennisdeling zijn er |  |
| 11                | Kennisdeling                             | Kennisdeling in de praktijk                                                                                                | Kerver, J.T.                                    | Internet       | <a href="https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/215027/Kennisdeling%20in%20de%20praktijk">https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/215027/Kennisdeling%20in%20de%20praktijk</a>           | Master thesis | 20-3  | Gebruikt bij welke manieren van kennisdeling zijn er |  |
| 12                | Kennismanagement                         | Kennismanagement in de praktijk                                                                                            | Davenport, Thomas H; Prusak, Laurence           | Bibliotheek    | -                                                                                                                                                                                                               | Boek          | 20-3  | Gebruikt bij welke manieren van kennisdeling zijn er |  |
| 13                | Kennismanagement                         | Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties                                                                  | Weggeman, Mathieu                               | Bibliotheek    | -                                                                                                                                                                                                               | Boek          | 21-3  | Gebruikt bij kennismanagement                        |  |
| 14                | Faalkosten                               | Financieel                                                                                                                 | De Jong, Yteke                                  | Internet       | <a href="https://www.telegraaf.nl/financieel/1434611/miljar-deplekt-in-de-bouw">https://www.telegraaf.nl/financieel/1434611/miljar-deplekt-in-de-bouw</a>                                                       | Website       | 4-4   | Gebruikt bij faalkosten                              |  |
| 15                | Faalkosten terug brengen                 | Bouw en wonen                                                                                                              | USP                                             | Internet       | <a href="https://www.bouwenwonen.net/artikel/Faalkosten-aanhoudend-probleem-in-de-bouw">https://www.bouwenwonen.net/artikel/Faalkosten-aanhoudend-probleem-in-de-bouw</a>                                       | Artikel       | 3-4   | Gebruikt bij faalkosten                              |  |
| 16                | Faalkosten omlaag                        | Faalkostenreductie, laten we bij het begin beginnen                                                                        | Adriaansen, A.T.A.P.                            | Internet       | -                                                                                                                                                                                                               | Scriptie      | 3-4   | Gebruikt bij faalkosten                              |  |
| 17                | Kennis                                   | Kennis delen is kennis vermenigvuldigen                                                                                    | Kappers, Annelies                               | Google scholar | -                                                                                                                                                                                                               | Scriptie      | 4-4   | Gebruikt bij mogelijkheden                           |  |
| 18                | Lerende organisatie                      | Lerende organisatie & Bestbouw B.V.                                                                                        | Vermeulen, Niels                                | Google scholar | -                                                                                                                                                                                                               | Scriptie      | 4-4   | Gebruikt bij mogelijkheden                           |  |
| 19                | Kennis delen                             | App om altijd en overal kennis te delen                                                                                    | Organisatie: Fenêtre                            | Internet       | <a href="https://www.renere.nl/portfolio/app-om-altijd-en-overal-kennis-te-delen/">https://www.renere.nl/portfolio/app-om-altijd-en-overal-kennis-te-delen/</a>                                                 | Website       | 4-4   | Gebruikt bij mogelijkheden                           |  |
| 20                | Faalkosten                               | Versplilde moeite                                                                                                          | van Heel, Petran; Buijs, Madeline; Wolf, Casper | Internet       | <a href="https://www.abnammonl/images/Content/OneShot/Insights/Sectoren_en_t">https://www.abnammonl/images/Content/OneShot/Insights/Sectoren_en_t</a>                                                           | Artikel       | 4-4   | Gebruikt bij faalkosten                              |  |

Figuur 1 Literatuurmatrix (Gommers, 2019)

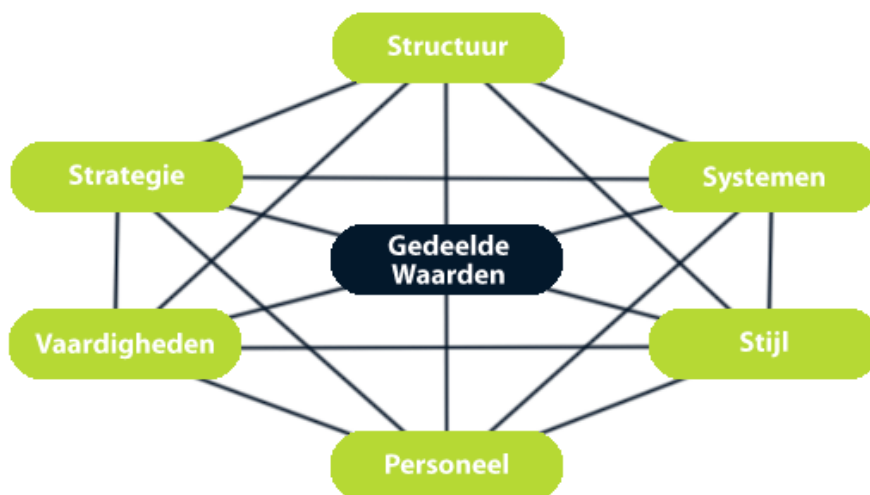
## 4 Bijlage Interne Analyse

Voor het onderzoek is het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de interne organisatie en hoe de werkzaamheden worden verricht. Om hier inzicht in te krijgen is er gebruik gemaakt van het 7s model van McKinsey (7s model, 2019). Om antwoord te kunnen geven op het 7s model zijn gegevens verzameld door een interne document analyse en door gesprekken met de teamleider van Aalberts (deskresearch).

Om een nog beter inzicht te krijgen in de gehele organisatie is er ook een fieldresearch uitgevoerd. Tijdens de fieldresearch zijn er interviews uitgevoerd en heeft er een observatie plaats gevonden.

### 4.1 Deskresearch

Het 7s model is bedacht door McKinsey en wordt gebruikt voor het analyseren van de interne organisatie. Volgens dit model moeten de belangrijkste factoren op elkaar afgestemd zijn. De factoren zijn: structure, systems, style, staff, skills, strategy en shared values (IMU redactie, 2016). Hieronder in afbeelding 2 is het 7s model zichtbaar.

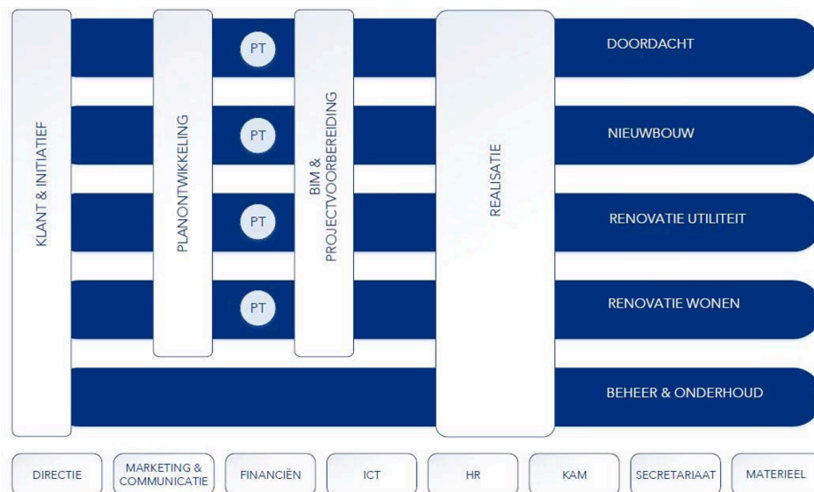


Afbeelding 2 7s model van McKinsey (IMU redactie, 2016)

#### 4.1.1 7s model

##### 4.1.1.1 Structuur:

Aalberts heeft het bedrijf ingedeeld in verschillende soorten waardestromen. Dit is gedaan om afdelingen te creëren binnen hun bedrijf. In figuur 2 hieronder is te zien welke waardestromen Aalberts heeft.



Figuur 2 Procesmodel (Aalberts, 2018)

In het procesmodel is te zien dat Aalberts werkt met 5 waardestromen, dit zijn: Doordacht (Woning concept), Nieuwbouw (Alles wat nieuw gerealiseerd wordt naast het Doordacht concept), Renovatie Utiliteit, Renovatie wonen en Renovatie beheer & onderhoud. Ook is te zien in het procesmodel hoe projecten binnen de organisatie tot stand komen en welke afdelingen hierbij betrokken zijn. Dit is ook te zien in figuur 2 van links naar rechts.

Binnen de waardestroom nieuwbouw zijn de volgende personen werkzaam. De personen uit de voorbereidingsfase zijn niet meegenomen in dit team.

- Projectleider
- Calculator
- Projectvoorbereider
- Uitvoerder
- Timmerman

#### 4.1.1.2 Strategie

De directie van Aalberts heeft in 2018 de strategie van het bedrijf deels aangepakt. Ze hebben speerpunten opgesteld waarop de organisatie zich moet ontwikkelen om te kunnen verbeteren en te kunnen leren van zichzelf. Een van deze speerpunten is dan ook dat de organisatie inzicht wilt krijgen in de faalkosten van de periode 2018 – 2019 om deze in 2020 te kunnen verlagen. Om dit doel te kunnen behalen, zijn ze zich aan het richten op een systeem waarin ze zowel de indirecte als de directe faalkosten overzichtelijk vast kunnen leggen. De directie wil ook het lerend vermogen van de organisatie aanpakken. Hiervoor moet onderzocht worden waarop de organisatie nog veel kan leren zodat het lerend vermogen verbeterd wordt.

#### 4.1.1.3 Systemen

Binnen de organisatie is een document opgesteld door de directieassistentie waarin de overlegstructuur en aanvullende communicatiemiddelen zijn vastgelegd voor alle lagen binnen de organisatie. Dit document is opgesteld om de bedrijfsdoelstellingen te kunnen bewaken. Dit bestand (-----) is opgesteld op 18 februari 2016. Echter zitten er onderwerpen in verwerkt die nu niet meer van toepassing zijn. Dit document kan niet worden opgenomen worden als bijlage, omdat dit bedrijfsgevoelige informatie bevat. Hieronder is op afbeelding 3 is te zien hoe de werkinstructie van de notulen eruitziet.

*Afbeelding 3 Werkinstructie/ beleid opstellen Notulen (Aalberts, 2018)*

#### 4.1.1.4 Stijl

Uit een gesprek met Raymond Gerritsen komt naar voren dat binnen de organisatie niet één specifieke managementstijl wordt gebruikt. Binnen de organisatie worden er meerdere soorten managementstijlen gebruikt. Dit komt doordat meerdere mensen binnen de organisatie een leidende functie hebben en niet iedereen met een leidende functie werkt hetzelfde binnen de organisatie. Raymond Gerritsen zegt: “Ik denk dat wij als organisatie te maken hebben met de inspirerende stijl, coachende stijl en participatieve stijl.”

Twee van deze stijlen komen goed met elkaar over een, dit zijn de coachende en de participatieve stijlen. Bij deze stijlen wordt het personeel overal bij betrokken wanneer dit noodzakelijk mocht zijn. Deze stijlen zijn erg gericht op het samenwerken binnen een organisatie. Hierdoor wordt personeel gemotiveerd om ook gezamenlijk aan het werk te zijn. De directie binnen het bedrijf maakt dan ook gebruik van een inspirerende stijl. Dit merk je voornamelijk doordat er duidelijk en concreet gehandeld wordt wanneer dit nodig is.

#### 4.1.1.5 Vaardigheden (skills)

Aalberts wil zich natuurlijk onderscheiden van andere organisaties. Binnen het bedrijf denken ze dit te realiseren door hun eigen personeel te toetsen aan de hand van competentie-ontwikkelingen. Er zijn dan ook zes competenties waarop het personeel beoordeeld wordt. Deze zes competenties bestaan ook weer uit impactcompetenties. De zes competenties zijn:

- Vakbekwaamheid
- Zelfstandigheid
- Uitdrukkingsvaardigheid
- Contact
- Werk
- Leidinggeven

Als iemand net begint bij Aalberts wordt er een 'nulmeting' gehouden. Deze nulmeting wordt gedaan om zo de competentieontwikkeling goed in beeld te brengen. Tijdens een beoordelingsgesprek wordt dan ook de competentie-ontwikkeling beoordeeld. Daarnaast wordt men ook beoordeeld of ze voldoen aan de gestelde eisen uit het functieprofiel. Binnen de organisatie zijn ze dus bewust bezig met het verbeteren van de vaardigheden van personeelsleden, zodat zij zich kunnen onderscheiden van anderen en hierdoor heeft de organisatie een onderscheidend vermogen. In bijlage 5 zijn de sjablonen te zien waarop beoordeeld wordt.

#### 4.1.1.6 Personeel (staff)

Personeel is een erg belangrijke factor binnen een bedrijf. In de bouw is het momenteel erg moeilijk om aan personeel te komen en dit te behouden. Uit een gesprek met de afdeling P&O zijn ze binnen Aalberts zich hier ook bewust van. Ook zijn ze zich bewust dat de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden moeten kloppen binnen de organisatie. Voor de primaire arbeidsvoorwaarden worden de cao-richtlijnen aangehouden. Voor de lonen van het uitvoerend personeel wordt vastgehouden aan de vastgestelde bedragen in de cao. Voor het UTA-personeel is dit anders vastgesteld. Hiervoor houden ze zich vast aan de salarisschalen voor UTA-personeel (bijlage 10b). De cao voor bouw en infra is toegevoegd als bijlage 6 (in bijlage 10b zijn de salarisschalen weergegeven).

De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn in deze tijd nog belangrijker, omdat je op dit moment hiermee vaker personeel kan behouden. Bij Aalberts letten ze op de secundaire arbeidsvoorwaarden aan de hand van:

- Werkplek (gebouw/ faciliteiten)
- Eten en drinken (fruit/ drank mogelijkheden)
- Sfeer (bedrijfsfeer)
- Evenementen (borrels/ uitjes)
- Vervoersmiddelen (auto)
- Reiskostenvergoeding
- Verlofdagen
- Scholingen
- Pensioen

Het personeel wat werkzaam is binnen de organisatie moet zich houden aan het functieprofiel. In het functieprofiel staan de volgende onderdelen beschreven per functie:

- Rapporteert aan (Aanspreek punt)
- Kwantitatieve informatie (Omvang)
- Doel van de functie
- Verantwoordelijkheden
- Bevoegdheden
- Vereist opleidings- en ervaringsniveau.

In het functieprofiel staat beschreven aan welke persoon je je werkzaamheden moet rapporteren. Hieronder, in schema 2, is inzichtelijk gemaakt aan wie je je werkzaamheden dient te verantwoorden binnen de waardeestroom nieuwbouw.

| Functie             | Rapporteren aan                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projectleider       | Directeur Bouw                                                                           |
| Calculator          | Hoofd calculatie of teammanager calculatie                                               |
| Projectvoorbereider | Teammanager BIM & Projectvoorbereiding (Functioneel).<br>Projectleider (Projectgebonden) |
| Uitvoerder          | Projectleider/ Hoofduitvoerder                                                           |
| Timmerman           | Uitvoerder/ Projectleider                                                                |

*Schema 2 Communicatie (Gommers, 2019)*

#### 4.1.1.7 Gedeelde Waarden (shared values) / Cultuur

Binnen Aalberts zijn ze zich bewust van waarom hun organisatie een bepaald bestaansrecht heeft. Tijdens een gesprek met Raymond Gerritsen kwam naar voren dat Aalberts het bestaansrecht heeft door de volgende punten: Dynamiseren, Cultuur, Plezier, Ontzorgen en korte beslislijnen.

#### 4.1.1.8 Conclusie

Doordat er een analyse is gedaan, aan de hand van het 7s model, 2019 van McKinsey, is er inzicht verkregen in de interne organisatie. Uit deze analyse is naar voren gekomen dat de organisatie erg gestructureerd wilt werken. Voor bijna alle werkzaamheden is dan ook een beleid geschreven. Ook is er voor het personeel duidelijk beschreven waaraan hun werkzaamheden dienen voldoen. Alleen heeft de organisatie geen beleid geschreven over hoe het personeel om moet gaan met kennisdeling binnen de interne organisatie.

#### 4.1.2 Document analyse

Tijdens de deskresearch zijn er ook documenten geanalyseerd om inzicht te krijgen in hoe de verslaglegging binnen een projectteam tijdens de projecten plaatsvindt. Tijdens de document analyse zijn de volgende documenten bekeken:

##### **Project X: Erve Knorr, 53 appartementen:**

- Projectteam actiepuntenbewakingsformulier
- Tussenevaluatie (klantgericht)

##### 4.1.2.1.1 *Kans & risicodossier*

Uit de analyse blijkt dat het projectteam actiepuntenbewakingsformulier als enige rekening houdt met kennisdeling. Dit document bevat een hoofdstuk waarin aangegeven wordt wat de leerpunten zijn voor een volgend project. De leerpunten worden opgesteld tijdens de een vergadering met de uitvoerder, projectvoorbereider en projectleider. Hieronder, in afbeelding 4, is te zien hoe de verslaglegging wordt gedaan van de leerpunten.

---

*Afbeelding 4 Actiepuntenbewakingsformulier (Aalberts, 2019)*

Ook het risico en kansendossier is tijdens de documentanalyse bekeken. Er is opgemerkt dat alle risico's en kansen worden bijgewerkt tijdens het project. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de kosten die mogelijk voorkomen hadden kunnen tijdens het project.

**Project Y: 10 eengezinswoningen:**

- Projectteam actiepuntenbewakingsformulier
- Kans & risicodossier

Door de documenten van project Y te analyseren is er naar voren gekomen dat er geen eenheid zit in de opbouw van de documenten tussen de verschillende projecten. Zo wordt het hoofdstuk met leerpunten niet meegenomen bij het document actiepuntenbewakingsformulier bij project Y. Terwijl dit document bij project Y ook wordt opgesteld door de uitvoerder, projectvoorbereider en projectleider. Ook wordt het risico en kansendossier bewaakt door de projectvoorbereider.

**Algemeen documenten intern:**

- Projectvoorbereiders agenda en verslag
- Projectevaluatie formulier
- Projectperformance memo
- Optimaal processchema
- Aanwezige kennis ervaring Totaaloverzicht

Door het analyseren van de projectvoorbereiders agenda en verslag is er inzicht gekregen in wat de projectvoorbereiders met elkaar delen. Tijdens deze vergaderingen hebben ze niet een specifiek agendapunt wat ingericht is op het uitwisselen van elkaars ervaringen en opgedane kennis. Tijdens deze vergadering worden veel onderwerpen besproken waar iedereen binnen de afdeling mee te maken zou hebben, namelijk:

- |                                     |                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| • Start                             | • Proces schema/ werkmethode/ innovatie |
| • Ingekomen stukken/ mededelingen   | • Doelstellingen                        |
| • Verslag vorige vergadering        | • Thema's                               |
| • Organisatie/ personeel            | • Projectevaluaties                     |
| • ICT                               | • Rondvraag                             |
| • Terugkoppeling overige afdelingen |                                         |
| • VGM   AMS   ISO   FSC             |                                         |

Tijdens deze vergadering wordt er wel gekeken naar de overige afdelingen. Dit wordt gedaan door kort te kijken naar de verslagen van de anderen, dit zijn de afdelingen calculatie en projectleiders.

In het projectevaluatie formulier wordt het gehele project geëvalueerd. Deze evaluatie wordt gedaan met alle interne betrokkenen bij het bouwproces. De organisatie zou kunnen leren van deze evaluatie voor vervolgprojecten. Deze evaluaties worden dan ook doorgenomen tijdens de projectvoorbereiders vergaderingen en tijdens de projectleiders vergaderingen om hier als organisatie van te kunnen leren.

Binnen de afdeling bouw hebben ze een vergadering (project performance overleg) die één keer in de twee weken gehouden wordt. Tijdens deze vergadering wordt de stand van zaken besproken van alle lopende projecten en om afwijkingen van het schema in de gaten te houden. Tijdens de vergadering maakt de notulist een memo om zo alle besproken onderwerpen vast te leggen.



Het optimaal processchema is een schema wat laat zien wanneer welk werk verricht moet worden en in welke fase het gedaan moet worden. Hierdoor worden geen onderwerpen vergeten of onderbelicht. In dit optimaal processchema staat niks beschreven over kennisdeling binnen de organisatie.

Als laatste is er gekeken naar het document aanwezige kennis en ervaring totaaloverzicht. In dit document moet iedere werknemer vastleggen welke kennis en welke ervaringen hij/zij heeft opgedaan of gemaakt. Dit document is alleen niet up-to-date en niet iedere werknemer heeft dit document ingevuld. Hieronder, in afbeelding 5, is een onderdeel van het kennis en ervaring totaaloverzicht zichtbaar.

|           |                                             | AAL | ABL | AMI | APR | ARE | ATI | AVL | BAA | BBR | CBA | DKA | DKN |
|-----------|---------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Onderdeel | Onderwerp                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Kennis    | Websites                                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Kennis    | Woningen in verkoop brengen                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Kennis    | Mailchimp                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Kennis    | Bewonerscommunicatie                        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Kennis    | Bouwplaats tekeningen                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Ervaring  | Asbest Renovatie                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   |
| Ervaring  | Werken in bewoonde omgeving                 |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   |
| Ervaring  | Renovatie / restauratie                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   |
| Ervaring  | Informatie inzake oud uitgevoerde projecten |     |     |     |     |     |     |     | X   |     |     |     |     |
| Ervaring  | Energie labelling Woningbouw                |     |     |     |     |     |     |     | X   |     |     |     | X   |

Afbeelding 5 Totaaloverzicht kennis en ervaringen (Aalberts, 2018)

#### 4.1.2.2 Conclusie

Door het analyseren van de bovengenoemde documenten is er inzicht verkregen in hoe werkzaamheden, ervaringen en kennis worden vastgelegd. In het algemeen is naar voren gekomen dat de organisatie zich wel bewust is van kennisdeling en dit ook vastgelegd. Echter wordt dit verschillend gedaan en is het niet duidelijk en overzichtelijk terug te vinden. Zo is er geen eenheid in de soortgelijke documenten tussen project X en Y. Als voorbeeld legt men momenteel bij project X de leerpunten vast in het actiebewakingsformulier. Terwijl dit niet bij project Y gebeurt. Hieruit komt dus naar voren dat de organisatie zoekende is naar hoe zij kennis vast moeten houden en hoe ze dat kunnen borgen. Daarentegen wordt het risico en kansendossier wel op dezelfde manier bewaakt. Om nog beter inzicht te verkrijgen binnen de projectteams zijn er nog interviews gehouden

## 4.2 Fieldresearch

### 4.2.1 Interviews

Om een goed beeld te krijgen van de kennisdeling binnen de interne organisatie zijn er interviews uitgevoerd. Deze interviews zijn uitgevoerd om erachter te komen waar kennisdeling plaatsvindt en waar niet en wat daar mogelijk in verbeterd kan worden (om faalkosten te voorkomen). Er is gekozen voor interviews, omdat het personeel van Aalberts over de kennis en ervaringen beschikt. Om deze kennis en ervaringen te kunnen bundelen zijn er negen personen geïnterviewd. De meeste interviews zijn afgenomen bij het personeel binnen de waardeestroom nieuwbouw. Door de negen interviews is inzicht verkregen in hoe de kennisdeling binnen de interne organisatie nu plaats vindt.

Zoals in de methode al beschreven is, zijn de interviews semigestructureerd afgenomen. Er is gekozen voor semigestructureerd, omdat aan de ene kant de probleemstelling van alle kanten belicht kan worden, en aan de andere kant kan er wel antwoord verkregen worden op alle deelvragen door het interview te sturen aan de hand van de vragen. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd door ze eerst transcriberend samen te vatten. De geanalyseerde interviews zijn opgenomen in bijlage 7. Na het analyseren zijn de interviews allemaal verwerkt in een Excel bestand. Hiervoor is gekozen om een overzicht te creëren van alle verkregen antwoorden. In dit Excel bestand zijn de samengevatte transcripten omgeschreven naar een citaat om zo de antwoorden van de geïnterviewden makkelijker te kunnen vergelijken. Het opgestelde Excel bestand is deels afgeleid van de methode van KODADI (Boeije, 2014). In bijlage 8 is het Excel bestand toegevoegd, hieronder in afbeelding 6 is klein voorbeeld te zien van het Excel bestand.

| Totaal overzicht interviews |                                                                                                                                                            | 8. Floris Woudenberg                                                                                                               | 9. Jan de Bree                                                                                                | Meeste gegeven antwoord                                                                                 | Meest opvallende antwoord                                                                                                          | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nr.                         |                                                                                                                                                            | Jaar werkzaam                                                                                                                      | Leeftijd                                                                                                      |                                                                                                         |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Interviewvragen             |                                                                                                                                                            | 15                                                                                                                                 | 41                                                                                                            |                                                                                                         |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                             |                                                                                                                                                            | 32                                                                                                                                 | 59                                                                                                            |                                                                                                         |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1                           | Zou u mij kort kunnen vertellen wat uw rol, taken zijn bij project X / Y?                                                                                  | Ik moet zorgen dat de uitvoering goed verloopt op de bouwplaats. Verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid.                 | Als uitvoerder (buiten & onderhoud) ben ik verantwoordelijk voor de service en onderhoud.                     | N.V.T.                                                                                                  | N.V.T.                                                                                                                             | N.V.T.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2                           | Werkten jullie altijd in vaste projectteams?                                                                                                               | Nee.                                                                                                                               | Nee, ik heb wel een vaste persoon die ik moet benaderen over speciale onderwerpen.                            | Er Nee                                                                                                  | N.V.T.                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3                           | Hoe kijkt u aan tegen kennis delen binnen de organisatie? / Vindt u kennisdeling belangrijk? (het gebeurt er binnen het bedrijf, wat veranderd er anders?) | Ja, gebeurt niet binnen het uitvoeringsteam. Er gaan vaak gegevens verloren bij overdrachten.                                      | Ja, kennisdeling belangrijk. Als organisatie moeten we hier meer uitmaken. (Transparanter worden naar elkaar) | Ja, het is belangrijk. De kennisdeling gebeurt te weinig binnen de organisatie.                         | Ja, gebeurt niet binnen het uitvoeringsteam. Er gaan vaak gegevens verloren bij overdrachten.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Er wordt te weinig gedeeld binnen de organisatie.</li> <li>* Niet koppelen aan een function.</li> <li>* Er wordt veel binnen kaders gewerkt.</li> <li>* De werkdormenten maken het lastig om kennis te delen.</li> <li>* Het komt moeilijk van de grond omdat mensen het zien als extra taak.</li> <li>* Het komt vaak voor dat mensen zich niet bezig houden als ze hun taak is afgerond.</li> <li>* Gegevens gaan verloren bij overdrachten.</li> <li>* Transparanter worden (mensen moeten delen).</li> </ul> |
| 4                           | Hoe gaat u om met kennisdeling?                                                                                                                            | Ik deel kennis als er om gevraagd wordt face to face of telefonisch.                                                               | Ik deel kennis met de betrokken van een project als dit van toepassing is. Ik deel dus niet structureel.      | Ja, ik deel mijn kennis tijdens overleggen.                                                             | Bij ieder gesprek wordt kennis gedeeld. Aan ervaringen uitspreken wordt weinig tot geen aandacht aan besteed.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Het behoort niet bij je directe taken pakket.</li> <li>* Het is gemakkelijk als je iemand kan benaderen die dieper in de stof van iets zit.</li> <li>* We koppelen voortdurend de dingen terug niet met goed gaan.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5                           | Wat zijn volgens u de gevolgen als kennisdeling niet juist uitgevoerd wordt?                                                                               | Hoge faalkosten (De uitvoerder heeft minder tijd om buiten op de bouw te lopen, dit komt doordat er veel uitgeschikt moet worden). | Er ontstaat een herhaling van van stappen en dit resulteert in faalkosten.                                    | De fouten treden herhaald op en dit resulteert in faalkosten binnen een organisatie.                    | Hoge faalkosten (De uitvoerder heeft minder tijd om buiten op de bouw te lopen, dit komt doordat er veel uitgeschikt moet worden). | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Er wordt niet geleerd van projecten.</li> <li>* Het leegheid wordt er niet uitgetreid.</li> <li>* Er wordt afgeweken van de standaard.</li> <li>* De uitvoerder heeft minder tijd buiten op de bouwplaats.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6                           | Hoe deelt u kennis met anderen binnen de organisatie? (informatie en vaardigheden) en hoe doet u dit bij informatie van buitenaf?                          | Nee er wordt niks gedeeld.                                                                                                         | Ik deel kennis via face to face gesprekken en maak gebruik van mail als dit van toepassing is.                | Ja, ik deel mijn kennis tijdens vergaderingen. Er wordt geen informatie van buitenaf gedeeld specifiek. | Nee er wordt niks gedeeld.                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Behave en Onderhoud moet meer kennis delen naar de voorbereiding.</li> <li>* Er wordt te weinig gedeeld.</li> <li>* De bedrijfsleer heeft invloed op het delen van kennis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Afbeelding 6 Excel bestand (Gommers, 2019)

In schema 3 is weergegeven wie geïnterviewd zijn voor dit onderzoek. Er zijn ook personen geïnterviewd die niet direct betrokken zijn bij project X of Y, maar deze personen zijn wel benaderd, omdat anderen aangaven dat het misschien handig kan zijn om deze personen ook te interviewen. De personen die niet direct betrokken zijn bij project X of Y zijn: Floris Dukel, Koen Nieuwehuizen en Jan de Bree.

| Respondent nr: | Naam: | Functie:                  | Werkzaam:           | Datum:     |
|----------------|-------|---------------------------|---------------------|------------|
| 01             |       | Projectvoorbereider       | X                   | 28-03-2019 |
| 02             |       | Projectvoorbereider       | Y                   | 29-03-2019 |
| 03             |       | Projectleider             | X                   | 01-04-2019 |
| 04             |       | Projectvoorbereider       | Algemeen            | 02-04-2019 |
| 05             |       | Projectvoorbereider       | Algemeen            | 02-04-2019 |
| 06             |       | Projectleider/ Uitvoerder | Y                   | 02-04-2019 |
| 07             |       | Calculator                | X en Y              | 04-04-2019 |
| 08             |       | Uitvoerder                | X                   | 05-04-2019 |
| 09             |       | Uitvoerder                | Beheer en onderhoud | 15-04-2019 |

Schema 3 Lijst met geïnterviewde (Gommers, 2019)

#### 4.2.2 Uitkomsten interviews

In dit gedeelte worden de belangrijke onderdelen van de interviews behandeld. De belangrijke onderdelen zijn naar voren gekomen door het analyseren van de interviews.

##### 4.2.2.1 Hoe kijkt u aan tegen kennis delen binnen de organisatie? / Vindt u kennisdeling belangrijk?

Deze vraag is gebruikt als inleidende vraag voor het starten van de interviews. Aan de hand van deze interviewvraag is duidelijk geworden hoe het personeel kennisdeling interpreteert. Sommige mensen ervaren kennisdeling als informatie-uitwisseling maar andere mensen weten ook dat het gaat om het uitwisselen van ervaringen. De projectleider van project X zei het volgende: "Bij ieder gesprek wordt kennis gedeeld. Aan ervaringen uitwisselen wordt weinig tot geen aandacht aan besteed" (Bos, 2019).

Alle geïnterviewden hebben wel aangegeven dat ze kennisdeling belangrijk vinden, omdat de organisatie hiervan kan leren. De projectvoorbereider van project X gaf tijdens zijn interview het volgende aan: "Kennisdeling is erg belangrijk voor een organisatie, vooral omdat jonge mensen nog veel kunnen leren van de oudere mensen binnen de organisatie" (Norden, 2019).

##### 4.2.2.2 Kennisdeling

Uit de interviews komt naar voren dat iedereen op een andere manier om gaat met kennisdeling. Drie van de negen mensen geven aan dat ze kennisdeling alleen doen tijdens vergaderingen/overleggen. Binnen de organisatie wordt gebruik gemaakt van de volgende hulpmiddelen die kunnen helpen bij kennisdeling:

- Software (SharePoint en Office)
- Mondeling (Face to Face en Telefoon)

Tijdens de interviews werd aangegeven dat deze hulpmiddelen wel deels meewerken aan het delen van kennis. Volgens Bos (2019) is het wel van belang als er kennis gedeeld wordt en dat dit ergens duidelijk vastgelegd wordt.

Sommige mensen binnen de organisatie delen kennis alleen als hierna gevraagd wordt door een collega. Dit blijkt ook uit het antwoord van de uitvoerder van project X, Woudenberg (2019) geeft aan: “Ik vertel mensen graag waarop ze moeten letten tijdens het voortraject als ze mij benaderen”. Ook de projectleider/uitvoerder van project Y geeft aan dat: “Iedereen moet openstaan om kennis te delen want anders leert een organisatie niet” (Haselager, Kennisdeling, 2019).

Eén geïnterviewde geeft ook aan dat kennisdeling nu niet goed wordt uitgevoerd, omdat er geen tijd voor is binnen de werkzaamheden die beschreven staan in zijn functieprofiel. Hij zegt: “Kennisdeling vindt niet altijd even goed plaats, omdat het niet meteen binnen je takenpakket behoort (het is een plan B). Door de drukte van je taken kom je vaak niet toe aan het delen van kennis aan andere” (Van Oost, 2019).

Door de interviews is naar voren gekomen dat er geen goede structuur zit in de manier van hoe kennis gedeeld en vastgelegd dient te worden binnen de organisatie.

#### 4.2.2.3 Vergaderingen

Binnen de waardeestroom nieuwbouw hebben ze wel structureel vastgelegd welke vergaderingen er zijn binnen de organisatie. Binnen een projectteam hebben ze intern de volgende vergaderingen:

- Projectteamoverleg (Verplicht) 1x per twee weken
- Keek op de week (Eigen behoefte) 1x per week

Binnen de interne organisatie hebben ze nog meer vergaderingen om elkaar op de hoogte te houden van de werkzaamheden zoals:

- Projectvoorbereiders overleg 1x per vier weken
- Projectleiders overleg 1x per vier weken
- Calculator overleg 1x per vier weken
- Uitvoerders overleg 1x per vier weken
- Projectperformance overleg 1x per twee weken

Tijdens deze bovenstaande vergaderingen/ overleggen wordt er niet structureel geëvalueerd. Bij de projectvoorbereiders/ projectleiders/ calculator/ uitvoerders overleggen worden wel de onderlinge agenda's kort besproken. Hierdoor zou iedereen deels van elkaar op de hoogte moeten zijn binnen de organisatie. Bij het projectvoorbereiders overleg wordt er wel kort aandacht besteed aan projecten die reeds opgeleverd zijn en wat hier de leerpunten van zijn. De afdeling service en garantie (de afdeling die klachten afhandelt) heeft geen vergaderingen met andere betrokkenen binnen de organisatie. De afdeling beheer en onderhoud wordt dus nauwelijks tot niet betrokken bij projecten, terwijl deze afdeling de projecten overneemt van de uitvoering als het project afgerond is.

#### 4.2.2.4 Faalkosten

Uit de interviews is naar voren gekomen dat faalkosten ontstaan door een herhaling van fouten. Deze redenering geven dan ook zes van de negen geïnterviewden aan. Zo geeft de projectleider van project X aan: “Dat dezelfde fouten meerdere keren worden gemaakt bij projecten, terwijl de organisatie er iets van had kunnen leren. Er wordt dan niet geleerd van projecten” (Norden, 2019).

Binnen de organisatie is het ook niet bij iedereen duidelijk hoe ze faalkosten vast moet leggen en vanaf welk bedrag de faalkosten vastgelegd dienen te worden. Dit komt ook naar

voren bij de interviews. Ook blijkt uit een interview dat er op dit moment zelfs helemaal geen registratie is voor de faalkosten, omdat de directie zoekende is hoe ze de faalkosten vast moeten leggen (Haselager, 2019). De registratie die het bedrijf eerst had was op 60.000 nummers. Echter is dit totaal niet gestructureerd. De registratie is ook te zien in afbeelding 7.

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 60001 | Kopersoptie niet gevuld       |
| 60001 | Dakbedekking                  |
| 60002 | Kruipruimte isolatie          |
| 60003 | BMI - ekstra meerwerk         |
| 60004 | Brandwerende voorzieningen    |
| 60005 | Brandwerende gipsplafonds     |
| 60006 | Pannendak                     |
| 60007 | Cilinders                     |
| 60001 | Brandwerende hekwerken blok 3 |
| 60002 | Vloeren                       |
| 60003 | Kalkzandsteen                 |

*Afbeelding 7 60.000 nummers (Aalberts, 2018)*

Tijdens de interviews is het wel duidelijk geworden dat kennisdeling kan bijdragen aan het verlagen van de faalkosten binnen de organisatie. Zo geeft de projectvoorbereider van project Y, Van Oost (2019), aan dat faalkosten voorkomen kunnen worden aan de hand van toolboxen. Ook geeft Dukel (2019) aan dat het koppelen van een senior aan een junior ook kan bijdragen aan het verminderen van de faalkosten.

#### 4.2.2.5 Algemeen

Doordat er negen interviews zijn afgenomen is er inzicht verkregen in welk hulpmiddel mogelijk zou kunnen bijdragen aan het verbeteren van de kennisdeling, aan de hand van de volgende interviewvraag:

- Zou u open staan voor een nieuwe methodiek/tool/software om de kennisdeling te verbeteren? / Als er een nieuwe methodiek/tool/software ontwikkeld wordt, zou u dat gebruiken/zou u open staan om dat te gebruiken?

Vijf geïnterviewde geven aan dat een tool/ software hier het beste aan kan bijdragen. Twee geïnterviewde geven aan dat vergaderingen kunnen bijdragen aan het verbeteren van de kennisdeling. Ten slotte geven de laatste twee geïnterviewde aan dat ze geen voorkeur hebben als het maar binnen het bestaande bedrijfsprofiel past.

Tijdens het interview is er ook gevraagd wat er wel en niet meegenomen moet worden in de aanbeveling van dit onderzoek. Veel van de geïnterviewden geven aan dat ze behoefte hebben aan visualisatie. Dus de kennis visueel maken, zodat je het gemakkelijker tot je neemt. Ook moet het ergens vast worden gelegd en hierbij moet het eenvoudig en toegankelijk zijn. Twee geïnterviewden geven ook aan dat kennisdeling niet te vrijblijvend moet zijn, het personeel moet dan verplicht worden om kennisdeling te laten plaatsvinden. Andere geïnterviewden geven juist aan dat hetgeen moeten moet worden om iets te delen binnen de organisatie. Ook geeft één andere geïnterviewde aan dat het niet meteen bedrijfsbreed gedeeld moet worden.

## 4.2.2.6 Project X

Uit de interviews komt naar voren dat het interne uitvoeringsteam van project X geen gebruik maakt van een eenduidige manier van kennisdeling. Zo geeft Woudenberg (2019) aan dat hij alleen kennis deelt wanneer het hem gevraagd wordt. Binnen projectteam X wordt er gebruik gemaakt van de volgende communicatiemiddelen om kennis te delen, zie afbeelding 8.



Afbeelding 8 Communicatiemiddelen intern bij project X (Gommers, 2019)

In afbeelding 8 is dus te zien dat de projectvoorbereider en projectleider gebruik maken van alle kanalen die beschikbaar zijn binnen de organisatie. Dit zijn Mail, Cloud (SharePoint, Navision en Office), Face-To-Face, Vergaderingen en Telefonisch. De uitvoerder bij project X maakt daarentegen alleengebruik van mondelinge communicatie.

In afbeelding 8 is de calculator niet meegenomen, omdat de calculator alleen betrokken is bij het voortraject en bij de eindevaluatie van een project. Tijdens het interview met de calculator blijkt dat hij alleen bij de uitvoering wordt betrokken als het project echt niet volgens de begroting verloopt. Ook de afdeling service en garantie wordt niet betrokken bij het nieuwbouwproces (De Bree, 2019).

De uitvoerder Woudenberg (2019) geeft tijdens zijn interview aan dat de kennisdeling binnen hun project beter verloopt dan normaal. Hij denkt dat dit komt doordat de projectvoorbereider niet alleen vanuit het kantoor werkt maar ook vanuit de bouwkeet en dit zorgt ervoor dat er gemakkelijker samengewerkt kan worden. Ook kan de uitvoerder hierdoor meer tijd besteden buiten op de bouwplaats in plaats van in de bouwkeet.

Ten slotte geeft projectleider Bos (2019) aan dat sommige faalkosten voorkomen hadden kunnen worden door kennisdeling binnen de interne organisatie. De faalkosten binnen dit project worden aangegeven onder 60.000 nummers zoals al eerder benoemd bij hoofdstuk 4.2.2.4. In dit overzicht is ook te zien dat de faalkosten pas geregistreerd worden vanaf een bedrag van €10.000. Tijdens dit project zijn tot op heden de volgende faalkosten geregistreerd (zie afbeelding 9).

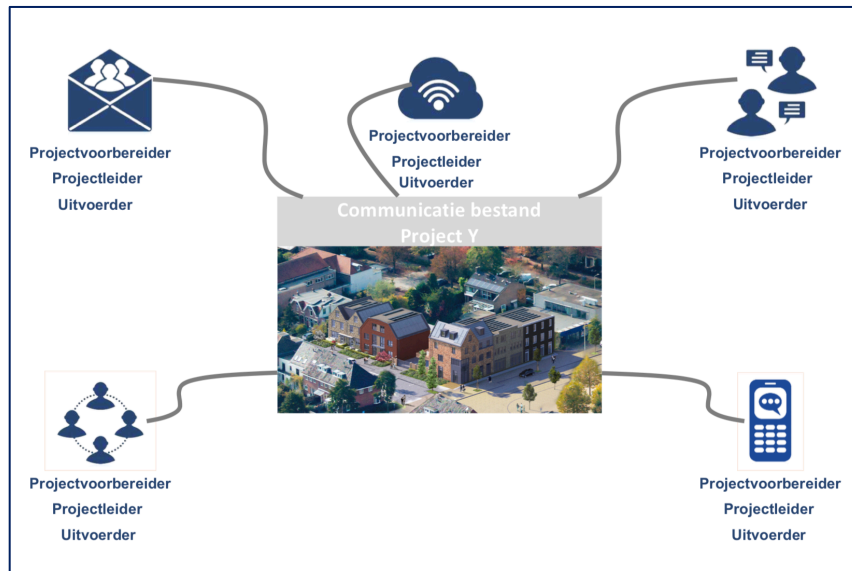
--

*Afbeelding 9 Geregistreerde faalkosten bij project X (Aalberts, 2019)*



#### 4.2.2.7 Project Y

Door de interviews is het ook duidelijk geworden hoe het proces met betrekking tot kennisdeling ingericht is bij project Y. Bij project Y wordt er ook geen gebruik gemaakt van een eenduidige manier om kennisdeling te waarborgen, net zoals bij project X. Er worden bij project Y wel meerdere communicatiemiddelen gebruikt dan bij project X. Hieronder in afbeelding 10 is te zien welke communicatiemiddelen gebruikt worden bij project Y.



Afbeelding 10 Communicatiemiddelen intern bij project Y (Gommers, 2019)

In afbeelding 10 is dus inzichtelijk geworden dat de uitvoerder meer gebruik maakt van verschillende communicatiemiddelen, dan bij project X. Dit komt doordat de uitvoerder van project Y ook werkzaam is als projectleider.

De projectvoorbereider werkt bij dit project wel vanaf het kantoor zelf, dit is dus ook anders ingedeeld dan bij project X.

Bij project Y zijn de communicatiemiddelen van service en garantie en van de calculator precies hetzelfde als bij project X.

De projectleider van project Y geeft aan dat door kennisdeling de faalkosten verminderd hadden kunnen worden, voornamelijk op het gebied van materiaalgebruik, dit komt uit het interview naar voren met (Haselager, 2019). Ook komt uit het interview naar voren dat de faalkosten bij Y helemaal niet geregistreerd worden, dit zorgt ervoor dat niemand weet wat de faalkosten tot op heden bedragen voor dit project.

#### 4.2.2.8 Conclusie interviews

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat niemand binnen de organisatie weet hoe die moet omgaan met kennisdeling. Op het moment worden veel verschillende middelen gebruikt om kennisdeling vorm te geven. Binnen de interne organisatie zijn ze zoekende naar hoe ze de kennisdeling het beste vast kunnen leggen. Het is dus van belang dat iedereen weet hoe en waar de kennisdeling vastgelegd dient te worden. Hierbij is het als eerste belangrijk dat iedereen binnen de organisatie weet waarom kennisdeling van belang is en waarom de organisatie hier aandacht en tijd aan wil besteden.



### 4.2.3 Observeren

Om erachter te komen hoe vergaderingen/ overleggen verlopen, zijn er een twee participerende observaties gehouden die ongestructureerd plaatsvond. De observaties hebben plaatsgevonden tijdens het project performance overleg. Uit de resultaten van de interviews komt naar voren dat tijdens deze vergadering kennisdeling zou plaats vinden. Bij het project performance overleg worden de volgende onderdelen besproken:

- Trajecten actueel
- Trajecten bewaken
- Projecten voorbereiding
- Projecten realisatie

Deze vier onderwerpen worden vastgelegd op een whiteboard, in bijlage 9 is te zien hoe deze ruimte is vormgegeven.

*Bevindingen observatie 5 april 2019:*

Tijdens deze observatie vielen mij de volgende dingen op:

*Bevindingen observatie 3 mei 2019:*

Tijdens deze observatie vielen mij de volgende punten op:

#### 4.2.3.1 Conclusie observatie

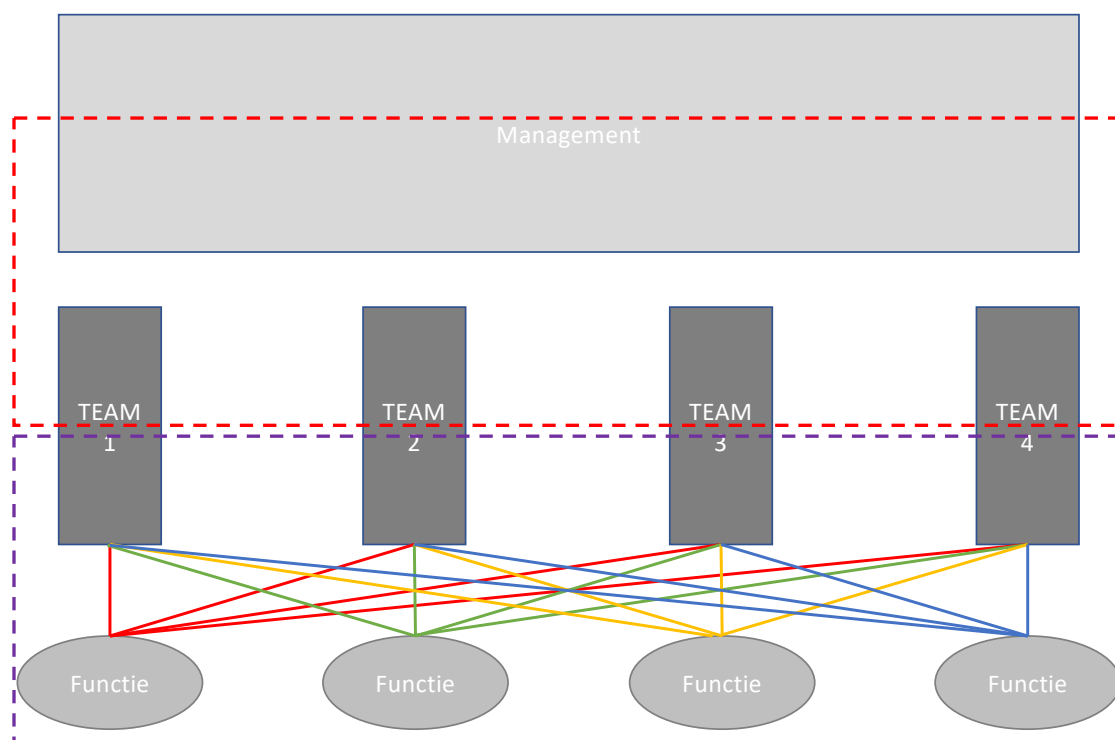
Dit overleg mag efficiënter vormgegeven worden. Iedere deelnemer van dit overleg zou zelf met input moeten komen over zijn of haar project/traject, zodat het dan een proactief overleg kan worden. Hierdoor kunnen mensen binnen de organisatie leren van elkaars ervaringen. Het personeel moet dan wel open staan om alles eerlijk te delen van wat er zowel goed als fout verloopt.

#### 4.2.4 Interview Extern

Om erachter te komen hoe een ander bedrijf om gaat met kennisdeling is er een interview met een ander bedrijf uitgevoerd. Er is dan ook een extern interview afgenomen. Dit bedrijf is gespecialiseerd in het design en build van projectinrichtingen, ongeacht de omvang van het project.

Uit het interview is naar voren gekomen dat dit bedrijf zich ook bewust is van het belang van kennisdeling. Doordat dit een dochteronderneming is van een overkoepelende organisatie zijn ze zich ervan bewust dat het belangrijk is om op een database te werken. Op deze database worden alle projectgegevens opgeslagen. Deze gegevens zijn voor de overkoepelende organisatie inzichtelijk.

Het uitwisselen van ervaringen wordt binnen dit bedrijf gedaan tijdens vergaderingen. In schema 4 is een model weergegeven hoe de samenstelling van de vergaderingen zijn en hoe er teruggekoppeld wordt.



Schema 4 Vergaderingen/ terugkoppeling extern (Gommers, 2019)

In het bovenstaande schema is te zien dat dat er gewerkt wordt in vier teams binnen de organisatie. In een team zitten alle functies die nodig zijn om een project te realiseren, bijvoorbeeld een projectleider, projectvoorbereider, een architect enz. Binnen een team is ook altijd een teamleider aanwezig. De teamleider evalueert zijn vergaderingen binnen de organisatie, binnen de rode rechthoek. Dit wordt gedaan om van elkaar te kunnen leren en van andere projecten. De teamleider per team moet deze vergaderingen dan weer terugkoppelen binnen zijn eigen team. Tijdens deze vergaderingen worden voornamelijk op de inhoud van de projecten ingegaan (de status van projecten). De vergadering is 1 keer per twee weken.

Naast de teams heeft het personeel ook functie vergaderingen. Tijdens deze functie vergaderingen wordt er kort gekeken naar alle projecten waar iedereen werkzaam is en hoe dit verloopt. Hier worden ook tips en trucs met elkaar uitgewisseld. Dit wordt alleen vastgelegd in een notulen. Deze vergadering is 1 keer per vier weken.

Naast deze twee soorten van vergaderingen, wordt er ook nog 1 keer per kwartaal een overkoepelende vergadering georganiseerd voor het gehele team. Tijdens de vergaderingen worden bijvoorbeeld de volgende onderwerpen besproken:

- Kwartaalcijfers
- Nieuwewerken
- Pitchen
- Evenementen
- Klantenbestand

De besproken interne processen van deze drie soorten vergaderingen worden alleen vastgelegd in de notulen. Binnen deze organisatie lopen ze dus tegen hetzelfde probleem aan, namelijk dat ze behoefte hebben aan het vastleggen van de kennis. Binnen dit bedrijf is het dus ook van belang om een database te creëren. Het interview wat afgenomen is, is toegevoegd als bijlage 8.10 extern interview.

### 4.3 Uitgangspunten voor de aanbeveling

Doordat het proces van kennisdeling is geanalyseerd, is naar voren gekomen dat de kennisdeling anders moet gaan verlopen. Ook is het duidelijk geworden dat er eerst duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over **wanneer** en **hoe** faalkosten geregistreerd moeten worden, om zo het overzicht te kunnen bewaken. Bij de aanbeveling moet er rekening worden gehouden met de volgende uitgangspunten. Zie schema 5 voor uitgangspunten.

|                |
|----------------|
| Communicatie   |
| Vastleggen     |
| Terugkoppeling |
| Tijd           |

Schema 5 Uitgangspunten (Gommers, 2019)

### 4.4 Deelvragen

#### Wat is kennisdeling?

In dit onderzoek wordt kennisdeling gedefinieerd als het wederzijds ruilen wat men geleerd heeft in het verleden, dit is zowel kennis als ervaring (Stam, 2004).

#### Welke manieren van kennisdeling bestaan er?

Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat er drie basisvormen van kennisdeling zijn:

- Kennisdeling van organisatie naar individu, met als doel kennis te delen via *kennisvergaring* en *kennis toe-eigening*. Dit proces richt zich op individueel leren.
- Kennisdeling van individu naar individuen, met als doel *kennisuitwisseling*. Dit proces richt zich op individueel en op groepsleren.
- Kennisdeling tussen individuen, met als doel *kennisontwikkeling*. Dit proces richt zich op groepsleren (Huysman & De Wit, 2000; Verduyn, 2005)

#### Wat zijn faalkosten?

Faalkosten zijn onbegrote kosten die optreden in een proces doordat ergens in het proces gefaald is. Deze kosten zijn dus vooraf niet altijd in te schatten bij een project.

### Hoe ontstaan faalkosten?

Uit de interviews blijkt dat dit komt door herhaling van fouten. Volgens projectvoorbereider Norden (2019) komen faalkosten vaak voor door miscommunicatie of doordat er een menselijke fout gemaakt is in het traject. Volgens de literatuur ontstaan faalkosten wanneer er gebruik wordt gemaakt van onjuiste materialen, onjuiste maatvoering, slechte communicatie in het voortraject (zowel binnen de interne als externe organisatie) en het niet gebruik maken van kennisdeling.

### Welke manieren zijn er om faalkosten te verminderen?

Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat faalkosten verminderd kunnen worden als er op een juiste manier gebruik gemaakt wordt van een kennismanagementsysteem. Dit draagt bij aan het verbeteren van de kennisdeling binnen een organisatie. Daarnaast is uit de interviews gebleken dat de faalkosten verminderd kunnen worden door kennisdeling, maar dan dient kennisdeling wel optimaal te verlopen en vastgelegd te worden. Ook moet het voor iedereen binnen de organisatie toegankelijk te zijn.

### Welke manier van kennisdeling wordt er gebruikt?

Uit de desk-/fieldresearch blijkt dat binnen Aalberts voornamelijk kennisuitwisseling mondeling plaatsvindt. Soms wordt ook schriftelijk kennis gedeeld, maar dit gebeurt voornamelijk als er aanvullingen nodig zijn op de mondelinge kennisoverdracht. De organisatie maakt het meeste gebruik van: kennisdeling van individu naar individuen. In dit proces leert men individueel, maar ook de groep leert. Hier is sprake van kennisuitwisseling.

### Welke hulpmiddelen worden ingezet voor kennisdeling binnen Aalberts?

Binnen de organisatie worden op het moment de volgende hulpmiddelen gebruikt om elkaar van gegevens te voorzien.

- SharePoint
- Navision
- Office (Word, Excel, Outlook en OneNote)
- ED controls
- Opgestelde documenten

Door deze vijf hulpmiddelen wordt niet direct bijgedragen aan kennisdeling, maar ze dragen bij aan informatie-uitwisseling. Het is van belang dat er een hulpmiddel komt wat bij kan dragen aan kennisdeling. Dit hulpmiddel moet ook ervaringen vastleggen.

### Hoe wordt de interne kennisdeling bij project X nu uitgevoerd en hoe is dit proces ingericht bij project Y?

Door de desk-/fieldresearch is er inzicht kregen in hoe de kennisdeling bij project X en Y is ingericht. Uit deze analyse blijkt dat de organisatie bij beide projecten geen vaste structuur gebruikt. Ook is te zien dat ieder projectteam hun eigen draai geeft aan een project. Dit is terug te zien aan de manier van verslaglegging en aan hoe vergaderingen worden gebruikt ingezet. Ieder projectteam geeft voor ongeveer zo'n 30 procent een eigen draai aan een project (Bos, 2019). Ten slotte worden de faalkosten op meerdere manieren geregistreerd en hierdoor ontstaat er geen eenduidig overzicht, dit moet meegenomen worden in de aanbeveling.

## 5 Bijlage beoordeling sjabloon

## 6 Bijlage CAO-richtlijnen

## 7 Bijlage Interview uitwerkingen

### 7.1 Interview nummer 1

#### 0. Intro (Algemene gegevens verzamelen van Respondent)

| Algemene gegevens:     |                                 |
|------------------------|---------------------------------|
| Respondentnummer:      | 01                              |
| Datum/Tijd interview   | 28-03-2018/ 10:00/ Duur 32min   |
| Locatie:               | Bouwplaats Erve Knorr           |
| Waardestroom:          | Nieuwbouw                       |
| Naam:                  |                                 |
| Functie:               | Projectvoorbereider/ Uitvoerder |
| Leeftijd:              |                                 |
| Aantal jaren werkzaam: | 2,5 Jaar                        |
| Interviewer:           | S.W. Gommers                    |

1. Zou u mij kort kunnen vertellen wat uw rol, taken zijn bij project X / Y?
2. Werken jullie altijd in vaste projectteams?
3. Hoe kijkt u aan tegen kennis delen binnen de organisatie? / Vindt u kennisdeling belangrijk? (Wat gebeurt er binnen het bedrijf, wat verandert er allemaal?)
4. Hoe gaat u om met kennisdeling?
5. Wat zijn volgens u de gevolgen als kennisdeling niet juist uitgevoerd wordt?
6. Hoe deelt u kennis met anderen binnen de organisatie? (Informatie en vaardigheden)
7. *Hoe deelt u ervaringen over project X met de andere betrokken van de organisatie?*
8. Welke hulpmiddelen gebruikt u hiervoor? (software/methodes/vergaderingen)
  - Gaat dit goed? / Werken deze manieren?
  - Zouden de manieren beter kunnen om een nog betere kennisdeling te krijgen?

9. Wat is volgens u de beste manier om kennis te delen?
- Wordt er door deze manier geen kennis vergeten?
  - Vindt u dat er teveel hulpmiddelen beschikbaar zijn dan?
10. Wat voor vergaderingen hebben jullie allemaal intern die bij het bouwproces horen? (Want vergaderingen kunnen helpen bij kennisdeling)
- Hoe vaak heeft u deze vergaderingen
  - Welke vergadering vindt u overbodig en welke zijn erg belangrijk?
11. Worden deze vergadering ook geëvalueerd?
12. Hoe worden faalkosten tijdens een project aangegeven en geregistreerd?
- Waar komen deze faalkosten vandaan?
  - Hadden deze faalkosten voorkomen kunnen worden door Kennisdeling? Heeft u het idee dat deze faalkosten voorkomen hadden kunnen worden als de interne kennisdeling beter was geweest?
13. Zou u open staan voor een nieuwe methodiek/tool/software om de kennisdeling te verbeteren? / Als er een nieuwe methodiek/tool/software ontwikkeld wordt, zou u dat gebruik/zou u open staan om dat te gebruiken?
14. Heeft u nog tips waar ik rekening mee moet houden bij het ontwikkelen van een methodiek/tool/software
- Wat zou absoluut wel in de aanbeveling voor kennisdeling moeten?
  - Wat zou absoluut niet in de aanbeveling voor kennisdeling moeten?



## 8 Bijlage Foto's van observatie ruimte



## 9 Bijlage Beleid

Dit beleid is gebaseerd op de aanbeveling die geschreven is in hoofdstuk 6 van het onderzoeksrapport. Om de aanbeveling tot een succes te laten komen is het van belang dat de aanbeveling op de juiste manier wordt aangepakt. Dit wordt toegelicht aan de hand van de stappen in dit beleid. Ook wordt er ingegaan op hoe de Software eruit moet komen te zien waarin de kennis vastgelegd dient te worden.

### 9.1 Bewustwording

Om de kennisdeling te verbeteren en hierbij de faalkosten te kunnen verlagen tussen projecten moet als eerste het personeel zich bewust worden van waarom kennisdeling van belang is binnen de organisatie. Het management kan het personeel bewust maken tijdens bijvoorbeeld een periodeborrel. Ze moeten dan duidelijk uitstralen wat hun visie is over kennisdeling en hoe zij om willen gaan met de faalkosten de aankomende twee jaar. Tijdens de eerste periodeborrel kunnen zij men hier bewust van maken. Zij moeten deze borrel dan ook een keer verplicht maken, zodat iedereen binnen de organisatie aanwezig is en hiervan af weet. Ten slotte moet het ook vastgelegd worden in de nieuwsbrief zodat men het nog een keer kan teruglezen. Om ervoor te zorgen dat er ook daadwerkelijk iets gedaan wordt met kennisdeling in de waardeestroom nieuwbouw dient het opgenomen te worden in het optimaal processchema. Om het personeel toch weer iedere keer te blijven attenderen waarom kennisdeling van belang is, kan dit gedaan worden aan de hand van een elevator pitch door een verantwoordelijke per waardeestroom. Dit zorgt ervoor dat er in een korte tijd veel kennisdeling plaats vindt tussen verschillende waardestromen. Al met al dient het belang herhaald te worden. De stappen die ondernomen moeten worden zijn:

1. Management het personeel vertellen waarom kennisdeling van belang is voor Aalberts.
2. Het delen van wat het management heeft gezegd in de nieuwsbrief.
3. Kennisdeling opnemen in het optimaal processchema (minimaal 6 keer).

### 9.2 Tijd

Het personeel heeft op dit moment geen tijd beschikbaar om te kunnen werken aan kennisdeling. Dit geldt niet alleen voor de projectteams maar voor de gehele organisatie. Het personeel moet dus naast de bestaande werkzaamheden, ook tijd beschikbaar krijgen om kennisdeling te kunnen laten plaatsvinden. Dit is voornamelijk van groot belang voor het UTA-personeel, omdat zij veel informatie en ervaringen opdoen tijdens projecten. Ook het uitvoerend personeel moet terugkoppelen naar de organisatie. Daarom is het van belang dat minimaal 2 uur per periode beschikbaar wordt gesteld om te kunnen werken aan kennisdeling. De stappen die ondernomen moeten worden zijn:

1. Het management moet zeggen hoeveel tijd het personeel beschikbaar krijgt voor kennisdeling.
2. Uitvoerend personeel ook betrekken bij de ontwerpfase zodat veel technische details besproken kunnen worden.

## 9.3 Evaluatie/ terugkoppeling

### 9.3.1 Evaluatie

Tijdens de projecten is het van belang dat de interne vergaderingen beter worden geëvalueerd. Bij het evalueren van de interne vergaderingen moet er gekeken worden naar de evaluatie cirkel van Aalberts (zie afbeelding 11).



Afbeelding 11 Evaluatie cirkel (Gommers, 2019)

De onderwerpen (punten) die besproken worden in de evaluatie cirkel dienen vastgelegd te worden in de notulen van de vergadering. De werkvoorbereider kan daarna deze besproken evaluatie toevoegen aan een Excelbestand. In dit Excelbestand kan een filter worden aangezet om gemakkelijker de overeenkomsten van de antwoorden te bekijken aan het einde bij de eindevaluatie. Het Excel bestand wat ontstaat, door iedere keer data te blijven uploaden in het bestand, wordt tijdens de eindevaluatie meegenomen als onderdeel. De stappen die ondernomen moeten worden zijn:

1. Het evalueren van projecten aan de hand van de opgemaakte evaluatie cirkel.
2. Evaluatie vastleggen in de notulen.
3. Evaluatie vastleggen in het Excel bestand waarin alle leerpunten en succesmomenten worden geregistreerd per project.
4. Bespreken van het Excelbestand bij de eindevaluatie.

Om erachter te komen of de Aalberts evaluatiecirkel wel juist kan worden ingezet en er behoefte is naar het gebruiken van deze cirkel zijn er twee steekproeven afgenomen om het te testen. In bijlage 11 wordt dieper ingegaan op de test.

### 9.3.2 Terugkoppeling

Om beter van afronden projecten te kunnen leren in het vervolg is het van belang dat eerst de evaluatie goed verloopt anders zijn er geen leermomenten en succesmomenten vastgelegd. De punten die naar voren komen uit het Excelbestand en wat besproken wordt bij de eindevaluatie moeten gedeeld worden met de andere betrokkenen van de organisatie. De projectvoorbereider binnen een project is hiervoor verantwoordelijk. De projectvoorbereider koppelt dit terug met een van de verantwoordelijke personen van die afdeling. De verantwoordelijke persoon van de afdeling koppelt dit weer terug naar de andere afdelingen. De stappen die ondernomen moeten worden zijn:

1. Per waardeestroom één verantwoordelijke aanwijzen die de kennis deelt met de andere waardestromen en ook de opgedane kennis weer terugkoppelt
2. Vergaderingen/ overleggen inplannen met andere afdelingen.

### 9.4 Registratie

De kennis die besproken wordt bij de overkoepelende vergaderingen moet worden geüpload in de database. Ook de belangrijkste kennis die gedeeld wordt bij andere vergadering dient te worden geüpload in de database.

De faalkosten binnen de organisatie moeten eerst structureel worden vastgelegd, voordat de organisatie echt inzicht kan krijgen in wat de bijdrage van kennisdeling is aan het verlagen van de faalkosten. De faalkosten zouden nog steeds in het programma navision vastgelegd kunnen worden. Het is alleen wel noodzakelijk dat hiervoor een vaste structuur wordt aangehouden. Bijvoorbeeld de faalkosten registreren aan de hand van de Stabu codering per project. Hierdoor wordt er een duidelijk overzicht gecreëerd. De stappen die ondernomen moeten worden zijn:

1. De verantwoordelijke per afdeling moet de kennis uploaden in een database (SharePoint).
2. Het management moet vaststellen wat voor codering er wordt gebruikt voor het registreren van de faalkosten.
3. Er moet duidelijkheid komen vanaf wat voor bedrag de faalkosten moeten worden geregistreerd.
4. Ook moet het management kijken naar hoe de indirecte faalkosten vastgelegd dienen te worden.

Als deze bovenstaande stappen zouden worden doorlopen, zou er uiteindelijk bij ieder project inzicht moeten komen in de gemaakte faalkosten.

### 9.5 Cloud

Om de kennisdeling vast te leggen en dit goed aan te laten sluiten op het bestaande bedrijfsprocessen, met de organisatie blijven werken met de software SharePoint. In deze software moeten wel wat veranderingen plaatsvinden om kennisdeling van projecten gestructureerd en overzichtelijk te houden.

Hieronder in afbeelding 12 is te zien hoe de SharePoint eruit moet komen te zien.

Stappen:

1. Ze moeten de SharePoint gaan gebruiken voor het opslaan van kennisdeling die opgedaan wordt tijdens projecten.
2. Er moet aan het personeel uitgelegd worden hoe deze SharePoint gebruikt dient te worden.



The screenshot shows a SharePoint interface for a site named 'AMS - Introductiepagina'. The top navigation bar includes links for 'Home', 'AMS', 'Kennisdeling', 'Algemeen', 'Notulen', 'Rapportages', and 'NAV2017'. The left sidebar contains a 'Bibliotheken' section with 'Calculatie' and 'Voorbereiding' folders. The main content area displays two document lists. The first list, under 'Calculatie', includes documents like '00 Algemeen', '01 Voor het geldende voorwaarden', '05 Bouwplaatsvoorzieningen', '10 Stut- en sloopwerk', '12 Grondwerk', '14 Buitenroering en drainage', and '15 Terreinverhardingen'. The second list, under 'Voorbereiding', includes '00 Algemeen', '01 Voor het geldende voorwaarden', '05 Bouwplaatsvoorzieningen', '10 Stut- en sloopwerk', '12 Grondwerk', '14 Buitenroering en drainage', and '15 Terreinverhardingen'. The bottom of the page shows the 'AALBERTS' logo and a search bar.

Afbeelding 12 Vormgeving SharePoint (Gommers, 2019)

## 10 Bijlage Testen aanbeveling

De eerste indruk die men achter gelaten heeft om een evaluatiecirkel te gebruiken, ziet er goed uit. Er werd erg enthousiast gereageerd door de meeste personen. Vervolgens zijn de mensen de evaluatiecirkel gaan invullen en dit is bij beide steekproeven goed verlopen.

Het invullen van de evaluatiecirkel is dan ook bij beide steekproeven goed uitgevoerd. De eerste steekproef had een opmerking over dat de vraagstelling misschien wat specifieker kan of in de omschrijving moet worden aangegeven dat de cirkel voor meerdere momenten ingezet kan worden. Hiermee kan je concretere antwoorden krijgen. Daarnaast moet de evaluatiecirkel zowel voor het proces gebruikt kunnen worden (voorbereidingswerkzaamheden) als voor de uitvoering. Bij de tweede steekproef was de feedback dat de evaluatiecirkel vaker intern teruggekoppeld dient te worden en niet pas op het einde van het project.

Doordat de cirkel is getest en door de meeste personen als prettig is ervaren, is het van belang dat deze evaluatiecirkel zoals nu aangegeven in de aanbeveling van kracht blijft.



## 10.1 Testen 1

## Aalberts Evaluatie cirkel

## 0. Intro

Aan de hand van de Aalberts evaluatiecirkel wordt er geëvalueerd en deze data kan gebruikt worden als input voor andere projecten. Hoe is de afgelopen periode verlopen vanaf de vorige vergadering tot nu?

## 1. Wat hebben we geleerd?

- Registratie van gegevens van kopers worden in meerdere documenten bijgehouden, leerpunt is dat dit niet werkt en er belangrijke kopersinformatie verloren gaat.
- Registreren van alle buiten standaard kopersopties, alle informatie rondom de kopersopties bijhouden zodat duidelijk is waarom kopers bepaalde keuzes maken.



## 2. Hebben we nieuwe ideeën opgedaan?

- Niet direct

## 3. Wat ging goed?

- Signalering van mislopen van informatie en hier direct op schakelen door middel van het plannen van een overleg om de juiste strategie te bepalen.

## 4. Wat kan beter? / Waarop zijn extra kosten gemaakt?

- Er worden extra kosten gemaakt doordat diverse informatie samengevoegd dient te worden en hier extra uren voor nodig zijn. In het vervolg de strategie eerder duidelijk maken.

## 5. Wat zou volgens u beter kunnen om deze evaluatie beter op te nemen in het bestaande bedrijfsproces?

- Onderscheid in proces en project specifieker maken om onderscheid te kunnen maken in de faalkosten. Wellicht goed om de vragen specifieker te maken zodat er gericht gestuurd kan worden op de uitkomsten.

## 10.2 Testen 2

## Aalberts Evaluatie cirkel

## 0. Intro

Aan de hand van de Aalberts evaluatiecirkel wordt er geëvalueerd en kan deze data worden gebruikt als input voor andere projecten. Hoe is de afgelopen periode verlopen tot de vorige vergadering?



## 1. Wat hebben we geleerd?

- Onze casco- betonbouwer heeft ons gewezen op nieuwe legprocedures voor verdiepingsvloeren i.v.m. valhoogtes. Hiervoor dienen we extra maatregelen te treffen om veilig de verdiepingsvloeren te leggen. Daarnaast dat de beveiliging van vloeren in het algemeen beter moet volgens de regelgeving en toezichthouders.

## 2. Hebben we nieuwe ideeën opgedaan?

- Ja, onze casco- betonbouwer wees ons op trapgatkisten om de trapgaten tijdelijk te beveiligen. Dit in plaats van het traditioneel beveiligen van de trapgaten. Vervolgens hebben we dit uitgevraagd bij onze trappenleverancier.

## 3. Wat ging goed?

- Het inkopen van deze zaken binnen de planning en qua volledigheid.

## 4. Wat kan beter? / Waarop zijn extra kosten gemaakt?

- Projectstukken eerder voor handen hebben, daardoor zijn nog niet alle kopersopties bekend. Hiervoor moeten extra kosten worden gemaakt om dit in een aparte werkhandeling te verwerken. Dit kon niet in één keer worden meegenomen.

## 5. Wat zou volgens u beter kunnen om deze evaluatie beter op te nemen in het bestaande bedrijfsproces?

- Terugkoppeling en leerpunten ook tussentijds delen tussen projecten en niet alleen bij het einde van het project. Presenteren van leerpunten tijdens projectperformance of afdelingsoverleggen. Desnoods een terugkoppeling per mail.



## 11 Literatuur

- 7s model*. (2019). Opgehaald van Interne marketing:  
<https://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- Boeije, H. (2014). In H. Boeije, *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen*. Den Haag: Lemma.
- Bos, J. (2019, 03 29). Hoe gaat u om met Kennisdeling? (S. Gommers, Interviewer)
- De Bree, J. (2019). Faalkosten verminderen door kennisdeling. (S. Gommers, Interviewer)
- Dukel, F. (2019, 04 03). Faalkosten. (S. Gommers, Interviewer)
- Haselager, F. (2019, 04 05). Kennisdeling. (S. Gommers, Interviewer)
- Haselager, F. (2019, 03 2). Kennisdeling project Y. (S. Gommers, Interviewer)
- IMU redactie. (2016, 4 12). *esh-model*. Opgehaald van Imu: <https://imu.nl/internet-marketing-kennisbank/begrippen/esh-model/>
- Norden, J. (2019, 03 28). Interview Kennisdeling. (S. Gommers, Interviewer)
- Stam, C. (2004). *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. FT Prentice Hall.
- Van Oost, P. (2019, 03 29). Interview naar Kennisdeling. (S. Gommers, Interviewer)
- Woudenberg, F. (2019, 04 05). Hoe gaat u om met kennisdeling? (S. Gommers, Interviewer)