



# BÉBOUW MIDRETH

BEZIG MET LEREN

Afstudeerscriptie 'Continu leren en verbeteren'

Anne Kroon

20 Augustus 2018

HAN Hogeschool Arnhem & Nijmegen

## Algemene informatie

### Auteur

---

Anne Kroon

### Opdrachtgevers

---



Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  
Bouwmanagement en uitvoering  
Instituut Built Environment  
Ruitenberglaan 26  
6826 CC Arnhem

1<sup>e</sup> begeleider  
Ab Ruitenbeek

2<sup>e</sup> begeleider  
Ernest Boel

Bébout Midreth  
Groot Mijdrechtstraat 11  
3641 RV Mijdrecht  
Bedrijfsbegeleider  
Bas Broeke  
Projectleider

## Voorwoord

‘Continu leren en verbeteren’, dat is de doelstelling om binnen Bébout Midreth te bereiken. Maar ‘continu leren en verbeteren’ is ook een toepasselijke uitspraak als het gaat om dit proces van afstuderen.

De eerste weken van het onderzoek waren vooral gericht op de interviews. Met dank aan iedereen die hier aan meegewerkt heeft en zijn inzichten met mij wilde delen. Uit de enthousiaste respons die ik kreeg viel wel op te maken dat dit een onderwerp is wat zowel binnen als buiten Bébout actueel is. Daarna volgde een intensief traject van uitwerken, fragmenteren en filteren van de informatie uit de interviews om tot een bruikbaar resultaat te komen. Hierna ben ik verder gegaan met het analyseren en vergelijken van de gegevens om uiteindelijk tot conclusies en aanbevelingen te kunnen komen.

Hierbij wil ik mijn afstudeerbegeleiders Ab Ruitenbeek en Ernest Boel bedanken. Zij hebben mij veelvuldig voorzien van adviezen, feedback en nieuwe inzichten. Daarbij hebben ze me begeleid en gesteund in het bijsturen van het proces. Zonder hen was het absoluut niet mogelijk geweest om binnen dit tijdsbestek het afstudeeronderzoek af te ronden.

Vanuit Bébout Midreth ben ik door Ton Kok en Bas Broeke bijgestaan. Ton heeft me voorzien van veel bronnen en geholpen bij het benaderen van de juiste personen van andere bedrijven. Bas heeft er op toegezien dat ik ook doordeweeks voldoende tijd aan mijn afstuderen kon besteden. Daarnaast heeft hij meegekeken naar de structuur en inhoud. Beide wil ik hier bij deze graag voor bedanken.

Ook wil ik mijn familie, vrienden en collega's bedanken die mij in deze toch wel zware tijd tot steun zijn geweest. Al met al was het een leerzame ervaring en ben ik tot veel nieuwe inzichten en een mooi eindresultaat gekomen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mijdrecht, augustus 2018

## Samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is dat de kennis en de verbeterpunten die uit een project voortkomen veelal binnen een projectteam blijven hangen en niet tot verbeteringen binnen het hele bedrijf leiden. Binnen Bébout Midreth is er dus onderzoek nodig naar verbeteringen op het gebied van evalueren en kennis delen en borgen. Met als doel hiervan een proces van continu leren en verbeteren te kunnen bereiken en daarmee een lerende organisatie te worden.

In eerste instantie is er onderzoek gedaan naar de bestaande definities en theorieën op het gebied van evalueren en kennisdelen, door middel van een literatuuronderzoek.

Om in kaart te brengen hoe Bébout Midreth er voor staat is eerst de huidige situatie onderzocht. Dit is gedaan doormiddel van het houden van interviews met medewerkers van Bébout Midreth en interviews met partners. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd en vergeleken met de literatuur. De uitkomst hiervan is dat er in de huidige situatie niet voldoende kennis wordt gedeeld en dat de evaluaties niet tot bruikbaar resultaat leiden. Dit komt met name doordat de evaluatie sterk gericht is op beoordelen en doordat er te weinig terugkoppeling plaatsvindt.

Vervolgens is er onderzoek gedaan naar wat de gewenste situatie binnen Bébout Midreth is. Hiervoor zijn weer de interviews binnen Bébout Midreth gebruikt. Daarnaast zijn er interviews gehouden met twee bedrijven uit andere sectoren. De inzichten die hier zijn verkregen zijn weer geanalyseerd en vergeleken met de literatuur. Hieruit komt naar voren dat de evaluatievorm in de gewenste situatie overeenkomt met een lerende evaluatie. Hierbij ligt de nadruk minder op beoordelen en meer op leren en verbeteren. In de gewenste situatie wordt er ook met de partners gezocht naar gezamenlijke verbeterpunten. Daarnaast worden er tussentijds evaluaties gehouden en worden de verbeterpunten vastgelegd en teruggekoppeld naar de verschillende afdelingen. Verder wordt er kennis verzameld en gedeeld door middel van een digitale kennisbank.

Wanneer de huidige situatie en de gewenste situatie met elkaar worden vergeleken, kan er gesteld worden dat het grootste verschil zit in het benutten van het lerend vermogen. Uit het onderzoek komt naar voren dat lerend vermogen wordt verkregen door de wil om kennis te delen en te verbeteren, en doordat de kennis terug de organisatie in komt. De wil om kennis te delen ontstaat wanneer het belang ervan wordt ingezien en wanneer er vertrouwen is. De kennis kan terug de organisatie in komen wanneer er een goede vastlegging en monitoring is en wanneer er op tijd terugkoppeling kan worden gegeven.

Om dit te bereiken moeten de volgende veranderingen worden doorgevoerd; •

- Duidelijk beleid > Zorgt ervoor dat het belang wordt ingezien.
- Open sfeer creëren > Zorgt voor vertrouwen.
- KAM-systeem updaten > Maakt goede vastlegging mogelijk.
- Projectdoelen stellen > Maakt monitoring mogelijk.
- Tussentijds evalueren > Maakt terugkoppeling eerder mogelijk.

Daarnaast kan het delen en borgen van verbeterpunten in een digitale kennisbank het continue leren en verbeteren nog naar een hoger niveau tillen. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn dat het laagdrempelig moet zijn en dat goed bekend moet zijn binnen heel Bébout hoe deze kennisbank werkt en welke informatie er te vinden is. Bovendien moet de informatie makkelijk te vinden zijn en op een uniforme manier worden opgeslagen. Een combinatie van zowel tekst en beeld is hierbij het meest aansprekend.

Ook met de partners moet periodiek overleg plaatsvinden, gericht op het zoeken naar gezamenlijke verbeterpunten. Dit kan gedaan worden door na afloop van de werkzaamheden met de partner te evalueren, of door bedrijfsbezoeken te houden.

## Summary

The prime reason to conduct this research has been the observation that knowledge and points of improvement resulting from project evaluations, tend to stay within project team borders, instead of being beneficial for the whole company. Research is needed within Bébout Midreth, aiming to reach a process of continuous learning by improving the process of evaluation and knowledge sharing and storing. In other words, becoming a 'learning company'.

Firstly, a literature research on the existing definitions and theories concerning evaluation and knowledge sharing has been conducted.

Following, to paint a picture of the current situation in the company concerning evaluation and knowledge sharing, interviews with employees and partners have been conducted. The interview results have been analyzed and linked to the relevant literature. The results show that in the current situation, knowledge is not shared to a sufficient level and the evaluations fail to lead to improvements. This is mainly caused by the fact that the evaluations are focused on reviewing only, without giving feedback.

Hereafter, the ideal situation of evaluating and knowledge sharing among the employees was explored. The results of the interviews with the employees were used to find out more about this ideal situation. In addition, interviews have been conducted with two companies operating in other sectors. The results have been analyzed and linked to the literature. The results show that the ideal format of evaluating as described by the interviewees, resembles the characteristics of a type of evaluation called 'learning evaluation'. This type of evaluation is characterized by learning and improving, rather than only reviewing. In this ideal situation, the partners are also involved in finding shared points of improvement. In addition to an evaluation after finishing the project, midterm evaluations should be done. The points of improvement should be stored and feedback should be given to all departments. This could be done by implementing a digital 'knowledge bank'.

Comparing the current situation and the ideal situation, it can be said that the main difference lies in using the learning ability of the company. The results show that this ability can be obtained when employees are motivated to share knowledge and to improve, and when knowledge is returned back into the company. The motivation to share knowledge will arise when people understand the importance of it, and when there is mutual trust. The knowledge can be returned back into the company when there is an appropriate system that allows this, and when people respect time limits in which this should happen.

To reach the ideal situation, the following changes are required:

- Develop clear policy > Will foster understanding.
- Create enabling environment > Will empower mutual trust.
- Update KAM-system > Enables knowledge storage.
- Develop project aims > Enables monitoring.
- Mid-term evaluations > Enables giving feedback earlier in the process.

Sharing and storing the points of improvement in a 'knowledge bank' can take continuous learning and improving to a next level. It is essential that such a system is easily accessible. All employees should be familiar with what exactly can be found and with the way in which it functions. The information should be easy to find and stored in a uniform way. Most appealing would be for knowledge to be represented in images as well as in written text.

Periodically, partners should be involved in finding common points of improvement. This can be done by evaluating after a project or by planning company visits.

# Inhoud

|                                                                                |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>ALGEMENE INFORMATIE .....</b>                                               | <b>1</b>        |
| <b>VOORWOORD .....</b>                                                         | <b>1</b>        |
| <b>SAMENVATTING .....</b>                                                      | <b>2</b>        |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                           | <b>3</b>        |
| <b>2 INLEIDING .....</b>                                                       | <b>6</b>        |
| 2.1 <b>BEDRIJFSINFORMATIE .....</b>                                            | 6 2.2           |
| AANLEIDING ONDERZOEK .....                                                     | 6 2.3           |
| PROBLEEM ORIËNTATIE .....                                                      | 6 2.3.1         |
| Probleem analyse .....                                                         | 6 2.3.2         |
| Probleemstelling .....                                                         | 6 2.4           |
| ONDERZOEKSVRAGEN .....                                                         | 7               |
| 2.4.1 Hoofdvraag .....                                                         | 7 2.4.2         |
| Deelvragen .....                                                               | 7               |
| 2.5 <b>AFBAKENING .....</b>                                                    | 7 3             |
| <b>ONDERZOEKSMETHODEN .....</b>                                                | <b>8 3.1</b>    |
| LITERATUURONDERZOEK.....                                                       | 8 3.2           |
| DATAVERZAMELING .....                                                          | 8 3.3           |
| UITWERKEN DATA .....                                                           | 8 3.4           |
| OPZET ONDERZOEK .....                                                          | 9 4             |
| <b>THEORETISCH KADER .....</b>                                                 | <b>10 4.1</b>   |
| EVALUEREN .....                                                                | 10              |
| 4.1.1 Geschiedenis .....                                                       | 10 4.1.2        |
| Definities .....                                                               | 10 4.2          |
| EVALUATIEVORMEN .....                                                          | 10              |
| 4.2.1 Klassieke rationale evaluatie .....                                      | 10              |
| 4.2.2 Responsieve constructivistische evaluatie .....                          | 11 4.2.3        |
| Op doorwerking georiënteerde evaluatie .....                                   | 11 4.2.4        |
| evalueren .....                                                                | 11 4.3          |
| .....                                                                          | 12              |
| 4.3.1 Soorten gebruik .....                                                    | 12 4.3.2        |
| Obstakels en risico's .....                                                    | 12 4.4          |
| DELEN EN BORGEN.....                                                           | 13 4.4.1        |
| .....                                                                          | 13 4.5          |
| .....                                                                          | 13 4.5.1        |
| .....                                                                          | 13 4.5.2        |
| .....                                                                          | 13 4.5.3        |
| .....                                                                          | 14 4.5.4        |
| aanbevelingen .....                                                            | 14              |
| 4.6 <b>LEAN .....</b>                                                          | <b>14</b>       |
| 4.7 <b>KWALITEITSCIRKEL VAN DEMING .....</b>                                   | <b>14 5</b>     |
| <b>HUIDIGE SITUATIE .....</b>                                                  | <b>15 5.1</b>   |
| PROCEDURE .....                                                                | 15 5.1.1        |
| NEN-EN-ISO 9001 .....                                                          | 15 5.1.2        |
| systeem .....                                                                  | 15              |
| 5.2 <b>INTERVIEWS BÉBOUW MIDRETH   HUIDIGE SITUATIE .....</b>                  | <b>17 5.2.1</b> |
| Resultaat interviews Bébout Midreth   huidige situatie .....                   | 17 5.2.2        |
| interviews Bébout Midreth   huidige situatie .....                             | 21              |
| 5.3 <b>VERGELIJK EVALUEREN IN THEORIE EN PRAKTIJK   HUIDIGE SITUATIE .....</b> | <b>23 5.4</b>   |
| INTERVIEWS PARTNERS   HUIDIGE SITUATIE .....                                   | 24 5.4.1        |
| Toelichting gekozen partners .....                                             | 24              |
| 5.4.2 Resultaat interviews partners   huidige situatie .....                   | 24 5.4.3        |
| Analyse interviews partners   huidige situatie .....                           | 25              |
| 5.5 <b>RESUME HUIDIGE SITUATIE .....</b>                                       | <b>26</b>       |
| 5.5.1 Evalueren in de huidige situatie .....                                   | 26              |
| 5.5.2 Kennisdeling in de huidige situatie .....                                | 26              |
| 5.5.3 Partners in de huidige situatie .....                                    | 26              |
| <b>6 GEWENSTE SITUATIE .....</b>                                               | <b>27</b>       |

|       |                                                                       |           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.1   | INTERVIEWS BÉBOUW MIDRETH   GEWENSTE SITUATIE .....                   | 27        |
| 6.1.1 | Resultaat interviews Bébout Midreth   gewenste situatie .....         | 27        |
| 6.1.2 | Resultaat interview directie Bébout Midreth   gewenste situatie ..... | 30        |
| 6.1.3 | Analyse interviews Bébout Midreth   gewenste situatie .....           | 30        |
| 6.2   | INTERVIEWS ANDERE SECTOREN   GEWENSTE SITUATIE .....                  | 32        |
| 6.2.1 | Toelichting gekozen bedrijven .....                                   | 32        |
| 6.2.2 | Resultaat interviews andere sectoren   gewenste situatie .....        | 32        |
| 6.2.3 | Analyse interviews andere sectoren   gewenste situatie .....          | 34        |
| 6.3   | RESUME GEWENSTE SITUATIE .....                                        | 35        |
| 6.3.1 | Evalueren in de gewenste situatie .....                               | 35        |
| 6.3.2 | Kennis delen in de gewenste situatie .....                            | 35        |
| 6.3.3 | Andere sectoren.....                                                  | 35        |
|       | <b>7 VAN HUIDIGE SITUATIE NAAR GEWENSTE SITUATIE .....</b>            | <b>36</b> |
| 7.1   | VERGELIJK HUIDIGE SITUATIE EN GEWENSTE SITUATIE. ....                 | 36        |
| 7.2   | STAPPEN NAAR GEWENSTE SITUATIE .....                                  | 37        |
| 7.2.1 | Lerend vermogen .....                                                 | 37        |
| 7.2.2 | Kennisbank opzetten .....                                             | 38        |
| 7.2.3 | Partners .....                                                        | 39        |
| 7.3   | LEERCYCLUS .....                                                      | 39        |
|       | <b>CONCLUSIES .....</b>                                               | <b>40</b> |
| 8.1   | BEANTWOORDING DEELVRAGEN .....                                        | 40        |
| 8.2   | CONCLUSIE .....                                                       | 43        |
|       | <b>AANBEVELINGEN .....</b>                                            | <b>45</b> |
| 9.1   | IMPLEMENTATIE ADVIES .....                                            | 45        |
|       | <b>10 DISCUSSIE .....</b>                                             | <b>47</b> |
|       | <b>11 BRONVERMELDING .....</b>                                        | <b>48</b> |
| 11.1  | BIBLIOGRAFIE .....                                                    | 48        |
| 11.2  | OVERZICHT GESPROKEN DESKUNDIGEN .....                                 | 49        |
| 11.3  | OVERZICHT GEBRUIKTE FIGUREN .....                                     | 49        |
|       | <b>12 BIJLAGEN .....</b>                                              | <b>50</b> |



## 2 Inleiding

In dit hoofdstuk neem ik u mee door de totstandkoming van dit onderzoek. Ook worden de hoofd- en deelvragen gepresenteerd. Maar eerst wat algemene informatie over Bébouw Midreth.

### 2.1 Bedrijfsinformatie

Bébouw Midreth is voortgekomen uit het samenvoegen van twee bedrijven. In 2011 heeft VolkerWessels het failliet verklaarde bouwbedrijf Midreth overgenomen en samengevoegd met Bébouw uit Woerden. Sindsdien bestaat het bedrijf Bébouw Midreth als werkmaatschappij binnen het VolkerWessels concern.

Het werkgebied van Bébouw Midreth bevindt zich vooral in de Randstad en het bedrijf is zelf gevestigd in Mijdrecht (figuur 1). Bij Bébouw Midreth staan samenwerking, duurzaamheid, integriteit, kwaliteit en veiligheid hoog in het vaandel.



Figuur 01: Kantoor Bébouw Midreth

### 2.2 Aanleiding onderzoek

Binnen Bébouw Midreth wordt er aandacht besteed aan het evalueren van projecten en het borgen en delen van punten die hieruit voortkomen. Toch blijkt dat dit laatste vaak niet verder reikt dan het betreffende projectteam. Bébouw Midreth mist nog een integrale terugkoppeling van verbeterpunten richting de gehele organisatie.

Uit een gesprek met Ton Kok (Hoofd productie) en Bas Broeke (Projectleider) is gebleken dat er vanuit Bébouw Midreth vraag is om hier onderzoek naar te doen, conclusies aan te verbinden en mogelijk een verbetervoorstel voor op te stellen. Samen met mijn persoonlijke interesse in dit onderwerp is dit dan ook de aanleiding geweest om het afstudeeronderzoek te richten op projectevaluatie en het borgen en delen van kennis.

Daarnaast staat binnen VolkerWessels het terugdringen van verspillingen in 2018 als prioriteit genoteerd. Het onderzoeken van de wijze van evalueren en delen en borgen van kennis kan hier zeker aan bijdragen.

### 2.3 Probleem oriëntatie

#### 2.3.1 Probleem analyse

Over het algemeen is de bouwsector een zeer conservatieve sector. Het doorvoeren van veranderingen duurt lang en stuit op veel weerstand. Veel processen en werkzaamheden worden al lange tijd op de zelfde manier doorlopen. Ook wanneer er zaken efficiënter kunnen binnen een project is de kans groot dat dit bij een volgend project weer voorkomt, omdat de verbeterpunten niet breed worden gedeeld en vastgelegd.

Dit zorgt er voor dat het projectresultaat op het gebied van tijd, geld, proces, kwaliteit, informatie, organisatie en veiligheid negatief beïnvloed kan worden, en daarmee ook het bedrijfsresultaat. Bébouw Midreth is hierop geen uitzondering. Een percentage van 10 tot 15% faalkosten t.o.v. de omzet is volgens Bouwend Nederland gemiddeld. Het vormt daarmee wel de grootste mogelijkheid om het rendement positief te beïnvloeden.

Wanneer van de kennis die wordt opgedaan tijdens een project zowel de negatieve als de positieve punten naar voren komen in de evaluatie van een project, en deze resultaten op een goede wijze worden geborgd en gedeeld, kan een bedrijf een lerende organisatie worden.

Dit zal op den duur als gevolg hebben dat er betere projectresultaten behaald kunnen worden en zal zorgen voor tevreden klanten zowel intern als extern. Bovendien kunnen zowel het bedrijf als de medewerkers zich blijven ontwikkelen door het proces van continu leren en verbeteren.

#### 2.3.2 Probleemstelling

Binnen Bébouw Midreth zouden projecten beter geëvalueerd kunnen worden. Bovendien is er op dit moment geen gestructureerd systeem om de resultaten van een evaluatie te borgen en te delen. Er is onderzoek nodig op welke wijze dit gedaan kan worden zodat er een proces van continu leren en verbeteren ontstaat en Bébouw Midreth een lerende organisatie wordt.



## 2.4 Onderzoeksvragen

### 2.4.1 Hoofdvraag

Het afstudeeronderzoek geeft antwoord op de volgende hoofdvraag;

*Hoe kan de projectevaluatie, en het delen en borgen van kennis, worden verbeterd zodat er een proces van continu leren en verbeteren ontstaat binnen Bébout Midreth?*

### 2.4.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden, worden tijdens het onderzoek de volgende deelvragen beantwoord;

#### **Huidige situatie**

1. Hoe zien de projectevaluaties binnen Bébout Midreth er uit?
2. Hoe wordt er binnen Bébout Midreth omgegaan met het borgen en delen van kennis en hoe worden partners hierbij betrokken?

#### **Andere sectoren**

3. Waarin verschilt de bouw wat betreft evalueren en borgen en delen van kennis met andere sectoren (industrie en productie)?
4. Welke sterke punten uit andere sectoren kunnen mogelijk ook in de bouwsector worden toegepast?

#### **Gewenste situatie**

5. Wat is de gewenste situatie op het gebied van evalueren en borgen en delen van kennis?
6. Wat moet er gedaan worden om deze gewenste situatie binnen Bébout Midreth te bereiken?

## 2.5 Afbakening

Dit onderzoek is gericht op het verbeteren van de projectevaluaties binnen Bébout Midreth en de wijze van borgen en delen van de resultaten hiervan.

Wat niet tot het onderzoek behoort;

- Dit onderzoek is er op gericht een verbetering binnen Bébout Midreth te realiseren. Bébout Midreth is onderdeel van VolkerWessels maar omdat er op meerdere gebieden verschillen kunnen voorkomen tussen werkmaatschappijen van VolkerWessels is dit onderzoek niet direct VolkerWessels breed gericht.
- Het onderzoek omvat onderzoek naar twee afwijkende sectoren. Hier zijn twee sectoren voor uitgekozen welke relevant worden geacht, zijnde industrie en productie. Andere sectoren worden niet onderzocht.
- Het onderzoek omvat onderzoek naar andere partners. Hier zijn twee partners voor uitgekozen welke relevant worden geacht. Andere partners/ onderaannemers worden niet onderzocht.

## 3 Onderzoeksmethoden

Tijdens dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk een combinatie van zowel desk research (bronnenonderzoek) als field research (veldwerk). Voorafgaand aan dit onderzoek is een plan van aanpak gemaakt, welke terug te vinden is in het Plan van Aanpak.

### 3.1 Literatuuronderzoek

Het opstellen van een theoretisch kader, waar de bestaande theorieën en definities van het onderwerp worden beschreven, gebeurt door middel van een literatuuronderzoek. Hierbij worden bronnen geraadpleegd, en wordt de afweging gemaakt welke informatie bruikbaar en relevant is voor het betreffende onderwerp.

### 3.2 Dataverzameling

De data wordt verzameld door middel van kwalitatief onderzoek. Om een zo groot mogelijke respons en zo open mogelijke antwoorden te krijgen, is er gekozen voor semi gestructureerde interviews. Hierbij worden vooraf wel de open of half open vragen bepaald, welke tijdens het interview aan de orde moeten komen, maar staat de volgorde niet vast en is er ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewde (Baarda, et al, 2005). Deze interviews zijn mondeling en individueel gehouden.

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen is van elke functie binnen Bébouw Midreth iemand geïnterviewd. Daarnaast zijn er directieleden van twee partners, en directieleden van twee bedrijven in andere sectoren geïnterviewd. Om beïnvloeding van geïnterviewden door de interviewer te voorkomen is er tijdens de interviews een neutrale houding aangenomen.

### 3.3 Uitwerken data

De verkregen data wordt op verschillende manieren uitgewerkt. De interviews onder de werknemers van Bébouw Midreth zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd tot een uitgewerkt interview. Vervolgens zijn deze uitgewerkt en gereduceerd tot relevante tekst. Deze zijn te vinden in 'Bijlage A Relevante tekst interviews'. De relevante tekst is opgedeeld in fragmenten en verzameld in een werkdocument. Alle fragmenten zijn open gecodeerd, doormiddel van het toekennen van labels met een verkorte beschrijving of kernwoord van het fragment.

Elk fragment kan geselecteerd worden op fase waarin geïnterviewde werkzaam is, functie geïnterviewde en op interviewvraag. Op deze manier is per interviewvraag het resultaat gegenereerd, dit is te vinden in 'Bijlage B Resultaten interviews per vraag'. Door deze mogelijkheid is er voor gekozen om niet axiaal en selectief te coderen. Er wordt niet axiaal gecodeerd om de informatie zo breed mogelijk te houden. En er wordt niet selectief gecodeerd omdat er op interviewvraag, en daarmee ook op onderwerp, geselecteerd kan worden in het werkdocument.

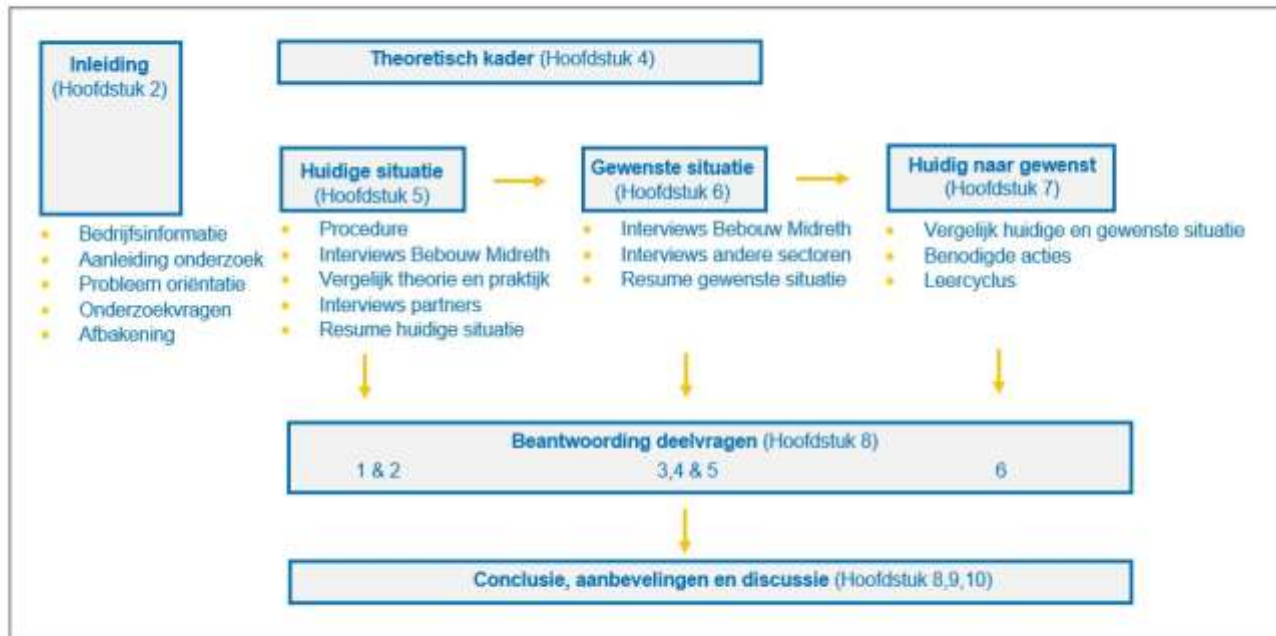
Om het resultaat wat is opgenomen in het eindrapport niet direct naar personen terug te kunnen leiden, zijn de functies niet weergegeven en de fases waarin zij werkzaam zijn alleen wanneer dit relevant is voor de uitkomst. Het resultaat zoals het is opgenomen in het eindrapport is terug te vinden in 'Bijlage C Kruisjeslijst'.

Ten slotte is het resultaat in het eindrapport aan de hand van de literatuur geanalyseerd.

De interviews met de directies van externe bedrijven en directie van Bébouw Midreth zelf zijn uitgewerkt tot samenvatting, omdat het hier meer gaat om hoofdlijnen. Deze samenvattingen zijn uitgewerkt tot resultaat, en vervolgens geanalyseerd.

### 3.4 Opzet onderzoek

Tijdens dit onderzoek worden de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart gebracht, aan de hand van interviews en literatuur. Daarna wordt bekeken hoe vanuit de huidige situatie de gewenste situatie bereikt kan worden. Onderstaande figuur geeft de opzet van het onderzoek schematisch weer.



Figuur 02: Schematische weergave onderzoek

## 4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de centrale concepten gedefinieerd welke bekend zijn in de literatuur. Eerst zal er ingegaan worden op het concept 'evalueren'. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan 'kennis delen en borgen', waarna de kwaliteitcirkel van Deming en het onderdeel Lean worden belicht.

## 4.1 Evalueren

Een paradox binnen deze discipline is dat veel mensen huiverig zijn tegenover evalueren (tijdrovend, nutteloos, bedreigend) terwijl het tegelijkertijd alom aanwezig is in het leven. Denk aan zoiets simpels als het kiezen van een bank; goede en slechte punten worden geëvalueerd en op basis daarvan maak je een keuze. Evalueren is onmisbaar, maar zelfs in veel grote internationale bedrijven is er op dit gebied nog veel te halen (Harting & Hesselink, 2015). Als het gaat om projecten in de bouw streeft men ernaar om door middel van evaluatie kwaliteit verbeteren, maar bestaat er tegelijkertijd een weerstand tegen slechtnieuwsbrengers. Deze tegenstellingen maken evaluatie een dynamische discipline waarover nog veel te leren is (Patton, 1997). In de volgende alinea wordt dieper ingegaan op de geschiedenis van evaluatie. Vervolgens worden verschillende definities en soorten evaluaties uiteengezet. Tenslotte wordt er ingegaan op het gebruik van evaluatie-uitkomsten.

### 4.1.1 Geschiedenis

Het volgende citaat vat de geschiedenis van evaluatie bondig samen: 'Evaluation is a new discipline but an ancient practice' (Scriven, 1991). Evalueren is inherent aan het menselijk ras en gebeurt al eeuwen, maar pas sinds eind jaren '60 en is het een breed gedragen onderzoeksveld geworden. Deze ontwikkeling werd grotendeels in gang gezet door een gelijktijdige politieke ontwikkeling, vooral in de VS, maar ook bijvoorbeeld Zweden en Duitsland. Er was sprake van een enorme toename in overheidsprogramma's waar evaluatie voor nodig was (Scriven, 1991). Echter zagen sommige beleidsmakers de evaluatie-uitkomsten als een persoonlijke aanval, of als rechtvaardiging om een project te eindigen (Patton, 1997). Dit sentiment was niet van lange duur. In de jaren '70 en '80 werden dan ook de eerste professionele evaluatiebureaus opgezet, zoals de Canadian Evaluation Society (Patton, 1997). Deze periode wordt ook wel de 'gouden eeuw' van onderzoek naar evaluatie genoemd (Henry & Mark, 2003). In de jaren '80 ontstaan er naast de klassieke rationele evaluatie verschillende vormen van evaluatie zoals participatieve, constructivistische en responsieve vormen (Edelenbos & van Buuren, 2005). De verschillende vormen worden verder uitgewerkt in paragraaf '3.2 evaluatievormen'.

### 4.1.2 Definities

Evaluatie is transdiscipline en is, net als bijvoorbeeld statistiek; het is een overkoepelende discipline die in verschillende velden gebruikt wordt. Evaluatie wordt in de literatuur dan ook op verschillende manieren gedefinieerd. Scriven (1991) gebruikt de volgende definitie: Evalueren is een proces waarin de waarde van dingen bepaald wordt, evaluaties zijn het product van dat proces. Volgens Scriven (1991) is evaluatie een wetenschap; het genereert immers kennis. Guba & Lincoln (1989) spreken dit tegen; zij stellen dat wanneer we evaluatie als een wetenschappelijk proces zien, we volledig voorbij gaan aan het sociale, politieke en waardegeoriënteerde karakter van evaluatie. Henry & Mark (2003) definiëren evaluatie als een verandering in, of bijdrage aan, een proces met een goed, slecht, neutraal of onbepaald gevolg. Patton (1997) geeft de volgende definitie: Evaluaties beschrijven en beoordelen wat er was voorgenomen (doelen), wat er gebeurd is wat niet voorgenomen was en welke resultaten er bereikt zijn. Van deze definitie wordt uitgegaan in de rest van dit onderzoek, omdat deze de meest bruikbare en toepasbare is definitie. Wel moet aan de definitie toegevoegd worden dat evaluaties ook beschrijven wat er beter kan in de toekomst.

## 4.2 Evaluatievormen

### 4.2.1 Klassieke rationele evaluatie

Deze vorm van evaluatie is een van de eerste vormen van evaluatie en kan in drie generaties ingedeeld worden (Guba & Lincoln, 1989). In de eerste generatie stond evaluatie gelijk aan meten. Voorbeelden zijn het meten van kennis van scholieren door middel van een toets en het meten van intelligentie door middel van een IQ-test. De tweede generatie ging verder dan dat door goede en minder goede punten te beschrijven in relatie met het te realiseren doel. Meten is hierbij niet gelijk aan evalueren, maar wordt gebruikt als middel. De derde generatie gaat nog iets verder door ook een waardeoordeel aan de beschrijving te hangen.

### 4.2.2 Responsieve constructivistische evaluatie

Deze vorm van evaluatie maakt deel uit van de vierde evaluatiegeneratie (Guba & Lincoln, 1989). In deze vorm van evaluatie wordt de rol van de evaluator anders; de rol ontwikkelt van controller naar samenspeler (Edelenbos & van Buuren, 2005). De communicatie binnen deze vorm van evaluatie is dan ook meer natuurlijk dan formeel (Stake, 1975). Er wordt geprobeerd om samen tot gedeelde kennis te komen, en daarbij is participatie essentieel

(Guba & Lincoln 1989). Deze vorm van evaluatie erkent het feit dat uitkomsten van evaluatie geen feiten zijn, maar een constructie van de werkelijkheid. Deze constructies worden gevormd door normen en waarden van de evaluatoren, wat tot problemen kan leiden wanneer deze normen en waarden niet overeen komen. De constructies zijn daarnaast gelinkt aan de psychologische, sociale en culturele context. In een bedrijf vormen collega's ook deels elkaars context, wat kan leiden tot gedeelde constructies, ook wel consensus. Dit betekent echter niet dat een uitkomst dan dicht bij de werkelijkheid ligt (Guba & Lincoln, 1989). Op basis van dit constructivisme zou je kunnen stellen dat uitkomsten, omdat ze product zijn van een bepaald sociaal-cultureel milieu, alleen betekenis hebben binnen datzelfde milieu. Deze overtuiging verhindert echter het gebruik van evaluaties op een grotere schaal, en de overdracht op verschillende generaties personeel en/of volgende projecten. Volgens Weiss (1998) is generalisatie van de uitkomsten dus noodzakelijk en ook redelijk; het is onmogelijk om elke evaluatie op zichzelf te zien zonder er in een volgend project mogelijk weer gebruik van te maken.

#### 4.2.3 Op doorwerking georiënteerde evaluatie

Deze vorm van evaluatie is gericht op het uiteindelijke gebruik van de uitkomsten. Het succes van de evaluatie wordt dan beoordeeld op basis van de mate van gebruik (Patton, 1997). Hierbij wordt met 'gebruik' de manier waarop mensen de uitkomsten toepassen en de manier waarop ze het proces ervaren bedoeld (Patton, 1997). Ook in deze vorm is het persoonlijke aspect van belang; wanneer mensen de verantwoordelijkheid nemen om uitkomsten bij de juiste mensen terecht te laten komen, zullen de evaluaties impact hebben.

#### 4.2.4 Lerend evalueren

Deze vorm van evalueren bevat volgens Edelenbos & van Buuren (2005) aspecten van alle hiervoor beschreven vormen: rationele evaluatie, constructivistische evaluatie, responsieve evaluatie en op doorwerking georiënteerde evaluatie. Het bevat elementen van rationele evaluatie, omdat er gefocust wordt op de vraag of doelstellingen werkelijk zijn gerealiseerd. Verder worden de uitkomsten als een resultaat van zingeving en vormgeving gezien; een overeenkomst met constructivistische evaluatie. Daarnaast bevat het aspecten van responsieve evaluatie, lerend evalueren is immers ook gericht op informatie uitwisseling en een open aanpak. Tenslotte zijn er overeenkomsten met op doorwerking georiënteerde evaluatie; bruikbaarheid van de uitkomsten staan hoog in het vaandel. De specifieke situatie waarin de lerende evaluatie wordt uitgevoerd bepaalt in sterke mate welke vorm het aanneemt en welke aspecten prevaleren. Er kunnen dus verschillende configuraties van lerend evalueren ontstaan (Edelenbos & van Buuren, 2005).

In lerende evaluaties gaat het niet zozeer om het uitlichten van mislukkingen en successen maar meer om het gezamenlijk komen tot verbeteringen van een project. Beoordelen is zeker ook een onderdeel, maar de nadruk ligt op het organiseren van een leerproces. Dit leerproces is een proces van aanpassen en proberen, van interpreteren en handelen, dus vanuit een open grondhouding. Evalueren is hierbij dan ook niet systematisch volgens een van tevoren bepaalde methode een doel bereiken, zoals de klassieke rationele evaluatie. Op deze manier kan er omgegaan worden met onvoorspelbaarheid in een veranderende werkelijkheid (Edelenbos & van Buuren, 2005).

Verder wordt het belang tussentijds evalueren in plaats van alleen maar achteraf benadrukt (Edelenbos & van Buuren, 2005). De mentaliteit ondergaat een ontwikkeling van een afrekenmentaliteit ("jullie hebben een doelstelling niet gehaald") richting een leermentaliteit ("wat is er nodig om zaken een bepaalde kant op te doen gaan"). Korte lijnen voor terugkoppeling zijn hierbij noodzakelijk. Frequentie en goede communicatie tussen verschillende partijen en afdelingen is van belang om tussentijdse resultaten terug te koppelen. Daarnaast is een open start waarin de evaluatiedoelen worden geformuleerd en de voorgenomen projectdoelen genoemd worden cruciaal.

Samengevat; de meerwaarde van lerend evalueren is dat zij het adaptatievermogen en leervermogen van de betrokkenen gebruikt en stimuleert, en dat er tijdens het project geëvalueerd wordt in plaats van alleen achteraf. Een organisatie die deze vorm van evalueren toepast kan een lerende organisatie genoemd worden.

### 4.3 Gebruik

Er kan gesteld worden dat de grootse uitdaging niet is om kennis te produceren, maar om geproduceerde kennis gebruikt te laten worden (Patton, 1997). Het gebruik van evaluatie-uitkomsten is dus zowel een focuspunt van onderzoek als een belangrijk doel van evalueren (Henry & Mark, 2003). Er kan van gebruik gesproken worden wanneer de uitkomsten en het proces van een evaluatie verandering brengen in denkwijzen en de

manier waarop dingen gedaan worden (Weiss, 1988a). Wanneer uitkomsten niet gebruikt worden dient de evaluatie geen doel. Daarom moet in een evaluatie duidelijk worden wat er met de uitkomsten gedaan kan worden en mensen moeten ook gestimuleerd worden om dat ook te doen (Guba & Lincoln, 1989). Het stimuleren van gebruik begint met het hebben van uitkomsten die in zichzelf relevant en nuttig zijn. Verder heeft het een positief effect wanneer de gebruikers het proces begrijpen en zich erbij betrokken voelen (Patton, 1997). Deze participatie kan daarnaast de interne cohesie versterken, wat erg belangrijk is in het algemene werkplezier (Weiss, 1998). Het gebruik kan dus beïnvloed worden door participatie in het evaluatieproces, maar ook door de timing, de sociale omstandigheden, communicatie en beschikbare middelen (Ottoson, 2009).

#### 4.3.1 Soorten gebruik

Er zijn verschillende soorten van gebruik te vinden in de literatuur. De volgende soorten zijn te onderscheiden: instrumenteel gebruik, conceptueel gebruik en symbolisch gebruik (Weiss, 1988a, Henry & Mark, 2003). Instrumenteel gebruik kan ingedeeld worden in de waarschuwendende fase en de richtinggevende fase; eerst is er een signaal dat er dingen verkeerd gaan en vervolgens gaat men richting een verbetering met behulp van besluitvorming. Van conceptueel gebruik is er sprake wanneer evaluatie-uitkomsten of het evaluatieproces een verandering in ideeën, inzichten en denkwijzen teweegbrengen (Weiss, 1998). Dit gebruik kan uiteindelijk ook tot instrumenteel gebruik leiden. Tenslotte kan het voorkomen dat gebruikers evaluatie uitkomsten gebruiken worden als bewijs voor een mening die zijn vooraf al hadden, ofwel als legitimatie of rechtvaardiging van hun standpunt. Deze legitimatie kan vervolgens gebruikt worden om anderen in mee te krijgen (Weiss, 1998). Dit wordt symbolisch gebruik genoemd. Op deze vorm ga ik verder in onder 'obstakels en risico's'. De genoemde soorten gebruik kunnen van toepassing zijn op verschillende niveaus: individueel (manier van handelen en denken), interpersoonlijk (interacties) en collectief (besluitvorming, agendapunten) (Kirkhart in Henry & Mark, 2003). In theorie zijn de verschillende soorten gebruik en de verschillende niveaus te onderscheiden, maar in praktijk lopen ze vaak in elkaar over (Weiss, 1988a).

#### 4.3.2 Obstakels en risico's

Er zijn verschillende obstakels die gebruik kunnen verhinderen. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van botsende overtuigingen over wat belangrijk is. Andere obstakels zijn snelle doorloop van personeel (wat mogelijk veranderende prioriteiten met zich meebrengt) en externe of interne financieel-economische veranderingen (Weiss, 1998). Verder kunnen regels en procedures die verandering en vernieuwing verhinderen een serieus obstakel vormen. In dat geval zijn er institutionele veranderingen nodig binnen een bedrijf om uitkomsten van evaluaties van nut te kunnen laten zijn (Weiss, 1998).

Symbolisch gebruik is een risico voor het gebruik van evaluatie-uitkomsten. Het kan ertoe leiden dat bepaalde data bewaard blijft omdat het een bepaalde mening ondersteunt terwijl andere data bewust niet gebruikt wordt; zogenaamde 'cherry picking' (Hersch in Patton, 1997). Persoonlijke verhoudingen kunnen ook van invloed zijn in welke data er wel of niet gebruikt wordt. Er kunnen bijvoorbeeld meerdere partijen bij een evaluatie betrokken zijn, waarbij er onderling betere en slechtere relaties zijn. Dit kan ertoe leiden dat fouten bij partijen waarmee er een slechtere relatie is in verhouding meer aandacht krijgen, terwijl dit niet terecht hoeft te zijn (Guba & Lincoln, 1989). Een andere vorm van symbolisch gebruik is om het uitvoeren van evaluatie een doel op zich te laten zijn; zodat het lijkt alsof er ook iets mee gedaan wordt terwijl dat in feite niet zo is (Weiss, 1998). Op deze manier wordt er een positiever beeld geschetst dan de werkelijkheid.

### 4.4 Kennis delen en borgen

Als het goed is, kun je veel kennis halen uit een evaluatie. Maar als deze kennis binnen een projectteam of afdeling blijft, gaat er potentie verloren. Het vormen van dit soort 'eilandjes' is geen ideale situatie (Van der Hoogen & Klunder, 2013). Om kennis te kunnen gebruiken is het daarom belangrijk om systematisch delen en borgen mogelijk te maken en te stimuleren. Het is namelijk onderzocht dat delen en borgen van kennis binnen een organisatie de resultaten kan verbeteren, wat de concurrentie positie kan versterken (Van der Kleij et al., 2013). Een belangrijke factor hierin is de hierbij horende afname van de faalkosten. In deze digitale tijd gaat de capaciteit om kennis op te slaan ver voorbij aan ons menselijk vermogen om al deze kennis te verwerken, absorberen, uit te zoeken en te gebruiken (Patton, 1997). Een laagdrempelig kennisdeling systeem is dus nodig. In de volgende alinea's zal duidelijk worden wat kennis delen en borgen precies inhoudt, en hoe het gefaciliteerd kan worden.



#### 4.4.1 Definities

In deze paragraaf wordt duidelijk gemaakt wat er in deze context met kennis bedoeld wordt. Het kan gedefinieerd worden als 'het geheel van inzichten, ervaringen, procedures die voor juist worden gehouden en daarmee richting geven aan het denken, handelen en communiceren van mensen' (Van der Kleij et al., 2013). Verder is er een onderscheid te maken tussen impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis is 'zachte' kennis aanwezig in de hoofden van medewerkers, expliciete kennis is 'harde' kennis, vastgelegd in bijvoorbeeld een database of een archief (Geurts, 2013). Kennisdelen kan omschreven worden als 'de uitwisseling van relevante informatie, ideeën en expertise tussen medewerkers' (Van der Kleij et al., 2013). Deze kennis moet voor het hele bedrijf beschikbaar gesteld worden, wat het makkelijk maakt om de kennis op elk gewenst moment op te vragen (Van Hoogen & Klunder, 2013). Er zijn verschillende kennisdelingsmethodes beschikbaar die gecategoriseerd kunnen worden in vier processen: socialisatie (van impliciet naar impliciet), externalisatie (van impliciet naar expliciet), combinatie (van expliciet naar expliciet) en internalisatie (van expliciet naar impliciet) (Geurts, 2013). Al deze processen zijn essentieel in kennisdeling.

### 4.5 Faciliteren

#### 4.5.1 ICT

Het gebruik van ICT draagt zeker bij tot een verlaagde drempel tot communiceren en daardoor een verhoogde mate van kennisdelen binnen organisaties. ICT stelt organisaties in staat om tijdelijke en ruimtelijke barrières tussen kenniswerkers te verlagen. Bovendien ondersteunt het verbeterde toegang tot informatie en collega's die kennis bezitten, wanneer er een kennisdeling systeem beschikbaar is. (Van der Kleij et al., 2013). In de literatuur komt naar voren dat dergelijke systemen vooral een ondersteunende functie zouden moeten hebben, en dat de cultuur en organisatie van een bedrijf minstens net zo belangrijk zijn (Van der Hoogen & Klunder, 2013). Deze aspecten zullen in de volgende alinea's aan bod komen.

#### 4.5.2 Identificatie

Twee soorten identificatie zijn van belang; groepsidentificatie en organisatie-identificatie. Vertrouwen dat is gebaseerd op groepsidentificatie ondersteunt en bevordert samenwerking en kennisdeling, omdat het de angst voor afrekening door groepsleden vermindert (Van der Kleij et al., 2013). Groepsidentificatie wordt onder andere gestimuleerd door sociale interacties in de vorm van goede informele relaties (Tsai, 2002). Er is ook een positieve relatie tussen organisatie-identificatie en kennisdelen. Met organisatie-identificatie wordt de perceptie van iemand ten opzichte van zijn verbondenheid met een organisatie bedoeld (Van der Kleij et al., 2013). Organisatie-identificatie wordt negatief beïnvloed door een formele hiërarchische structuur. Wanneer er sprake is van sterke centralisatie, heeft dit dus een negatief effect op kennisdeling. Er ontbreekt dan interesse om kennis te delen tenzij dit opgelegd wordt (Tsai, 2002). Het is juist van belang dat medewerkers een sterke verantwoordelijkheid en noodzaak voelen om kennis te delen en borgen, waarvoor een pro-actieve houding nodig is (Reichling & Jacobs, 2015). Aan de top-down kant moet er door de organisatie ook duidelijk een doel en strategie gepresenteerd worden, zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt (Van der Hoogen & Klunder, 2013).

#### 4.5.3 Cultuur

De genoemde zaken in de voorgaande paragraaf worden grotendeels bepaald door de cultuur binnen een bedrijf, wat gedefinieerd kan worden als een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan mensen in een organisatie (Heijboer et al., 2013). Voor kennisdeling is er een cultuurverandering nodig: 'van kennis is macht' naar 'kennis delen is kracht' (Geurts, 2013). Daarnaast zijn motivatie en bereidheid om kennis te delen natuurlijk cruciaal (Van der Hoogen & Klunder, 2013).

#### 4.5.4 Algemene aanbevelingen

In de literatuur komen er een aantal algemene aanbevelingen naar voren op gebied van kennis delen en borgen. Geurts (2013) beveelt aan om één iemand verantwoordelijk te maken voor kennismanagement. Verder is het van belang om kennisdeling in werkprocessen te integreren, het moet geen aparte taak worden (Geurts, 2013 & Van der Hoogen & Klunder, 2013). Transparantie, openheid en vertrouwen is essentieel, leidinggevend zijn verantwoordelijk om hierin het voortouw te nemen. Verder moet inbreng van collega's serieus genomen worden en fouten moeten niet belachelijk gemaakt worden (Van der Hoogen & Klunder, 2013). Tenslotte moet men zich



ervan bewust zijn dat het opzetten van kennismanagement tijd kost, het kan enkele jaren duren voor dat de ideale situatie bereikt is (Geurts, 2013). Wees dus niet ongeduldig.

## 4.6 LEAN

Lean werken is een manier van werken waarbij ernaar gestreefd wordt zo veel mogelijk 'afval' te verwijderen. Afval wordt hierin gedefinieerd als activiteiten die geen waarde toevoegen aan het uiteindelijke product. Het doel is om steeds meer te doen met steeds minder inspanning, materiaal, tijd en ruimte terwijl aan klanten precies datgene wordt aangeboden wat er gevraagd wordt (Womack & Jones, 2003). Dit kan worden samengevat in de uitspraak: 'werk slimmer, niet harder' (Haake, 2017). Lean gaat juist niet over dure systemen, de nadruk ligt op transparantie en een soepele doorstroming van het werk (Gort, 2016). Ook staan wendbaarheid en flexibiliteit centraal. Tenslotte is er een focus op het vergroten van het lerend vermogen. Een lerende organisatie kan zich snel en makkelijk aanpassen aan onvoorziene situaties, waardoor de organisatie ook leert hoe ze moet leren (Gort, 2016). De leercirkels zijn klein, zodat er veel leermomenten plaatsvinden waar op doorgebouwd kunnen worden. Dit wordt gelinkt aan de PCDA-cyclus die onder het volgende hoofdstuk besproken wordt.

## 4.7 Kwaliteitscirkel van Deming

De kwaliteitscirkel van Deming is een middel voor kwaliteitsmanagement waarin korte leercycli centraal staan. De cirkel bestaat uit vier stappen; 'plan', 'do', 'check' en 'act'. De korte leercycli zijn van belang omdat leren word versneld door herhaling (Gort, 2016). Bij grote projecten kan vaak herhalen lastiger zijn, omdat het om langdurige trajecten gaat. In dat soort projecten kan de cirkel toegepast worden op aparte taken of fases. Een voorbeeld hoe dit gedaan kan worden is door dagelijks een start- of afrondingsbijeenkomst te houden waarin opdrachten verduidelijkt en geleerde lessen gedeeld worden. Hierdoor kan er snel bijgestuurd worden als dat nodig is. Hierbij is het wel belangrijk dat alle stappen van de cirkel van Deming doorlopen worden. Wanneer kennis niet geborgd en gedeeld wordt, kan dit niet gedaan worden. Vooral het gedeelte 'act' wordt lastig; als de opgedane kennis niet systematisch vastgelegd wordt is de kans kleiner dat er ook echt wat mee gedaan wordt (Gort, 2016). **Figuur 03: Kwaliteitscirkel van Deming**



# 5 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie op het gebied van evalueren en kennis delen belicht. Hierbij wordt zowel gekeken naar de werkwijze in theorie, volgens het KAM-systeem en de NEN-EN-ISO 9001, als naar de werkwijze in de praktijk, aan de hand van de interviews.

## 5.1 Procedure

De procedure op het gebied van evalueren, welke binnen Bébouw Midreth wordt gehanteerd, is vastgelegd in het KAM-systeem en komt voort uit de NEN-EN-ISO 9001. Beide worden in onderstaande paragrafen toegelicht.

### 5.1.1 NEN-EN-ISO 9001

De NEN-EN-ISO 9001 is een document waarin de eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem staan beschreven. Dit is niet specifiek gericht op bouwbedrijven, maar toepasbaar in alle sectoren. Omdat Bébouw Midreth ISO 9001 gecertificeerd is, moet het kwaliteitssysteem werken volgens de eisen en richtlijnen die hierin staan beschreven. In hoofdstuk 9 van de NEN-EN-ISO 9001 wordt beschreven hoe er omgegaan moet worden met het evalueren van de prestaties. Hoofdstuk 10 gaat in op het verbeteren.

## Evalueren

In de NEN-EN-ISO 9001 staat over het onderdeel evalueren beschreven dat een bedrijf moet vaststellen wat er gemonitord en gemeten moet worden en welke methoden en middelen hiervoor nodig zijn. Ook moet er vastgelegd worden op welk moment er gemonitord moet worden en wanneer de resultaten hiervan geanalyseerd en geëvalueerd moeten worden.

De doeltreffendheid van dit kwaliteitssysteem moet ook weer geëvalueerd worden. De organisatie dient hier documentatie van te hebben als bewijs. Interne audits zijn bijvoorbeeld een middel om vast te stellen of het kwaliteitssysteem voldoet. In de ISO 9001 staat beschreven hoe een interne audit gehouden moet worden. Een ander middel hiervoor is een directiebeoordeling welke ook periodiek gehouden moet worden. Een uitkomst hiervan kan zijn dat er wijzigingen nodig zijn in het kwaliteitssysteem, of dat er ergens nog kansen voor verbeteringen liggen (NEN-EN-ISO 9001, 2015).

## Verbeteren

Hoofdstuk 10 van de ISO 9001 gaat over deze verbeteringen. Dit kan gaan om zowel verbeteringen in producten als verbeteringen in diensten. Verbeteringen kunnen voortkomen uit een afwijking waar een corrigerende maatregel voor toegepast moet worden. In de ISO 9001 staat beschreven dat het van belang is deze maatregel te evalueren en te monitoren of de afwijking vaker voorkomt. Indien de afwijking vaker voorkomt en de maatregel geschikt blijkt, kan deze geïmplementeerd worden. Ook hiervan dient de organisatie documentatie bij te houden. Dit alles heeft als doel het kwaliteitssysteem continu te blijven verbeteren (NEN-EN-ISO 9001, 2015).

### 5.1.2 KAM-systeem

De afkorting 'KAM' staat voor Kwaliteit Arbeidsomstandigheden en Milieu. In het KAM-systeem staat specifiek beschreven hoe een bedrijf omgaat met deze factoren en welke procedures en hulpmiddelen hiervoor worden gebruikt. In deze paragraaf wordt enkel het gedeelte wat het evaluatieproces beschrijft belicht.

## Procedures

In het KAM-systeem van Bébouw Midreth staan drie evaluatie procedures beschreven;

- Evaluatie na projectontwikkeling.
- Evaluatie na prijs- en contractvorming.
- Project evaluatie.

Deze procedures zijn te vinden in 'Bijlage D evaluatie procedures KAM-systeem'.

Over deze drie evaluaties staat beschreven wat het doel is, wanneer de evaluatie wordt gehouden, welke stappen en doorlopen dienen te worden, wat het resultaat is en wie er verantwoordelijk is.

Onderstaande figuur geeft een overzicht weer van de overeenkomsten en verschillen in deze factoren tussen de drie genoemde evaluaties.

|                             | Na projectontwikkeling                                                                                                                                                                                                                           | Na prijs- en contractvorming                                                                                                                                                                                                                                                    | Project evaluatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doel</b>                 | Verbetering van het proces.                                                                                                                                                                                                                      | Het voorkomen van terugkerende fouten en het verbeteren van het proces.                                                                                                                                                                                                         | Inventariseren verbeterpunten en waarderen van sterke punten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Startpunt</b>            | Opgeleverd project.                                                                                                                                                                                                                              | Na aanbidding of afronding prijsovereenstemming                                                                                                                                                                                                                                 | Na oplevering.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Stappen</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie met betrokken afdelingen.</li> <li>- Evaluatie met opdrachtgever kopers.</li> <li>- Evaluatie met ingeschakelde adviseurs.</li> </ul> Verantwoordelijk: Projectontwikkelaar/ planvoorbereider | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In een open gesprek proces en product evalueren met het team van betrokken medewerkers.</li> <li>-Uitkomende verbeteringen doorvoeren (procedure verbeteringen).</li> </ul> Verantwoordelijk: Hoofd ontwikkeling/ Hoofd bedrijfsbureau | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inzichtelijk maken van de afwijkingen van vastgestelde uitgangspunten Tijd, Geld, Informatie, Organisatie, Kwaliteit.</li> <li>- Bespreken van deze punten met betrokkenen.</li> <li>- Vaststellen eventuele acties ter verbetering.</li> <li>- Communiceren naar belanghebbende.</li> </ul> Verantwoordelijk: projectleider |
| <b>Resultaat</b>            | Een ingevuld evaluatieformulier.                                                                                                                                                                                                                 | Verbeteringen.                                                                                                                                                                                                                                                                  | Reduceren van verspillingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Eindverantwoordelijk</b> | Hoofd ontwikkeling                                                                                                                                                                                                                               | Hoofd ontwikkeling/ Hoofd bedrijfsbureau                                                                                                                                                                                                                                        | Projectleider                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Figuur 04: KAM procedures**

Wat opvalt in dit overzicht is dat het niet erg consistent lijkt op het gebied van beschrijven van de procedures. Dat er in de verschillende fases met de daarbij behorende evaluaties verschillende stappen moeten worden doorlopen, of zelfs verschillende einddoelen zijn is begrijpelijk. Echter wordt bij de evaluatie na projectontwikkeling als resultaat een ingevuld evaluatieformulier beschreven. Hier gaat het dus om de fysieke uitkomst van de evaluatie. Bij de andere twee evaluaties worden het verbeteren en het reduceren van verspillingen genoemd. Hier gaat het dus meer om een resultaat ter verbetering van het proces of product.

Ook in de stappen zijn verschillen te zien in hoe specifiek deze staan beschreven. Waar bijvoorbeeld bij de evaluatie na projectontwikkeling staat beschreven 'evaluatie met betrokken afdelingen', staat bij de project evaluatie al duidelijk specifiekere beschreven welke uitgangspunten hierbij worden gehanteerd. Dit zou te maken kunnen hebben met de fase waarin de evaluatie wordt gehouden, waarbij er vroeg in het traject meer op hoofdlijnen wordt gekeken en naarmate het verder wordt uitgewerkt meer op detail. Toch is ook de beschrijving van het proces voor de project evaluatie na afloop van het project niet heel specifiek. Op welke manier, aan de hand van welke documenten, en met behulp van welke middelen wordt hieruit niet duidelijk.

Het doel ligt wel bij alle drie de evaluaties in dezelfde lijn. Het gaat hierbij om het voorkomen van terugkerende fouten, het inventariseren van verbeterpunten en waarderen van sterke punten, wat allemaal samengevat kan worden in het verbeteren van het proces.

### Formulieren

Tevens zijn in het KAM-systeem van Bébout Midreth twee verschillende evaluatieformulieren te vinden. Het gaat hierbij om een evaluatieformulier voor de evaluatie na ontwikkeling en een formulier voor de projectevaluatie aan het eind van het project. Deze zijn te vinden in de 'Bijlage E Formulier evaluatie na ontwikkeling' en 'Bijlage F formulier projectevaluatie'.

Beide formulieren bestaan uit een gedeelte waarin partners en onderaannemers worden beoordeeld, en een gedeelte waar een aantal onderdelen uit het eigen proces worden beoordeeld. Daarbij is er nog ruimte om verbeteringen te noteren.

Wanneer deze formulieren ingevuld zijn werden ze voorheen gedeeld met het betreffende projectteam en verdwenen daarna in een map in de kast. Recentelijk is het formulier zo aangepast dat het in Excel ingevoerd kan worden wat, indien er voldoende input is, mogelijk maakt om een gemiddelde te berekenen en daarmee mogelijk een trend te ontdekken (Lips, 2018).

## 5.2 Interviews Bébout Midreth | huidige situatie

In dit hoofdstuk worden de interviewresultaten van de vragen die betrekking hebben op de huidige situatie weergegeven en geanalyseerd.

### 5.2.1 Resultaat interviews Bébout Midreth | huidige situatie

De uitkomst van de interviews wordt weergegeven in een kruisjeslijst. Dit is een vereenvoudigde versie van de interpretatie van het resultaat. Hoe deze interpretatie tot stand is gekomen, inclusief de volledige tekst van de gebruikte fragmenten, is terug te vinden in 'Bijlage B Resultaten interviews per vraag'. De verklarende woordenlijst voor dit onderdeel is terug te vinden in 'Bijlage G Definities en afkortingen'.

De vragen 1, 1.1, 1.2, 1.4, 1.5, 2, 4, 5, 6.1, 6.2, 8, 9, 12.1, 12.2 en 13.1 van de interviews onder de medewerkers van Bébout Midreth hebben betrekking op de huidige situatie en gaan over de wijze van evalueren en kennis delen. De letters O,R en B staan voor de fase waarin iemand werkzaam is (Ontwikkeling, Realisatie of Beide/ niet in een specifieke fase).

**Vraag 1:** *Ben je in de fase dat je bij een project betrokken bent aanwezig bij evaluaties?*

| O | O | O | B | B | O | O | O | B | B | B | R | O | O | O | R | R | R | R | R | R | R |                             |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|---|
| x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x | x | x |   | wel                         | 1 |
|   |   | x |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | niet                        |   |
|   |   |   |   |   | x |   |   |   | x | x | x |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x | soms                        |   |
|   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | x |   | x | x | eindevaluatie               |   |
| x |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | tussentijdse evaluatie      |   |
|   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | nog niet te bepalen         |   |
| x |   |   | x |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | wil wel graag aanwezig zijn |   |

**Figuur 05: Resultaat vraag 1**

Bijna alle geïnterviewden kunnen antwoord geven op deze vraag. Slechts een persoon geeft aan dit nog niet te kunnen bepalen. Alle geïnterviewden welke tijdens de realisatiefase bij een project betrokken zijn geven aan wel of soms aanwezig te zijn bij evaluaties. Het gaat hierbij voornamelijk om de eindevaluatie na afloop van de realisatiefase van het project.

Door de medewerkers waarbij de werkzaamheden niet direct aan de ontwikkelingsfase of de realisatiefase verbonden zijn, wordt vooral geantwoord dat zij niet of soms betrokken zijn bij de evaluatie. Dit heeft er vooral mee te maken dat hun werkzaamheden niet altijd projectgebonden zijn, en de huidige wijze van evalueren daar wel op gericht is. Opvallend is dat 40% van de geïnterviewden die niet of soms bij evaluaties aanwezig zijn, aangeven dat zij hier wel graag bij aanwezig zouden zijn. Dit geeft aan dat het belang van evalueren zeker wordt ingezien, maar dat er niet altijd met alle betrokkenen een tussentijdse- of eindevaluatie wordt gehouden.

**Vraag 1.1: Wie zijn er aanwezig bij een projectevaluatie?**

| O | O | O | O | B | B | R | O | O | R | R | R | R |          |     |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|-----|--|
|   |   |   | x |   | x | x | x |   | x | x | x | x | Wvb      | 1.1 |  |
|   |   |   | x |   | x | x | x |   | x | x | x | x | PL       |     |  |
|   |   |   | x |   | x | x | x |   |   | x | x | x | Uitv     |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | INK      |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | MOD      |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | KOP      |     |  |
|   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | PM       |     |  |
|   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | HP       |     |  |
|   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | KAM      |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | KC       |     |  |
|   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   | CAL      |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ADM      |     |  |
|   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | PO       |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | HPO      |     |  |
|   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | HBB      |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | BIM REG  |     |  |
| x | x | x |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   | Directie |     |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | NVT      |     |  |

Opvallend aan het resultaat op de vraag wie er bij een projectevaluatie aanwezig zijn, is dat voornamelijk wordt aangegeven dat de projectleider, werkvoorbereider en uitvoerder aanwezig zijn.

Daarnaast wordt in enkele gevallen aangegeven dat de projectmanager, calculator, hoofd bedrijfsbureau of hoofd productie bij evaluaties aanwezig zijn.

Ook opvallend is dat de kopersbegeleiding en hoofd projectontwikkeling in geen van de gevallen aanwezig lijkt te zijn bij de evaluaties.

**Figuur 06: Resultaat vraag 1.1**

**Vraag 1.2: Wanneer wordt de projectevaluatie gehouden?**

| O | B | O | O | B | R | O | O | R | R | R | R | R | R |                                 |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|-----|
|   |   |   | × | × | × | × |   |   |   | × | × | × | × | Eind evaluatie                  | 1.2 |
|   |   |   |   |   | × |   |   | × |   | × | × |   |   | Tussentijdse evaluatie          |     |
| × | × |   |   |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   | Informele evaluatie tussentijds |     |

**Figuur 07: Resultaat vraag 1.2**

Op de vraag wanneer de projectevaluatie wordt gehouden antwoordt 57% van de geïnterviewden dat het in ieder geval om een eindevaluatie van het project gaat, na afloop van de uitvoering. Daarbij zijn tussentijdse evaluaties ook voorkomend. Vaak worden in de huidige situatie alleen tussentijdse evaluaties gehouden als het project niet goed loopt, of mis dreigt te lopen (zie ook interviewvraag 3).

Drie van de geïnterviewden maken alleen informele tussentijdse evaluaties mee. Hierbij gaat het vaak om mondelinge toelichting binnen het projectteam.

**Vraag 1.4: Aan de hand van welke documenten wordt de projectevaluatie gehouden?**

| O | B | B | R | O | O | R | R | R | R |                     |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|-----|
| × | × | × | × |   |   |   | × | × |   | Standaard formulier | 1.4 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Standaard agenda    |     |
|   | × |   |   |   |   |   |   |   | × | Eigen agenda        |     |
|   |   |   |   | × | × |   |   |   |   | Eigen formulier     |     |

**Figuur 08: Resultaat vraag 1.4**

Van de geïnterviewden geeft 66% aan dat er tijdens de evaluatie een standaard formulier wordt gehanteerd. Dit is het formulier dat tevens beschreven is in de paragraaf 'KAM-systeem', en te vinden is in de 'Bijlage F Formulier projectevaluaties'.

Van de geïnterviewden geeft 33% aan dat er tijdens de evaluatie een eigen agenda of formulier gebruikt wordt. Opvallend is dat er niemand gebruik maakt van een standaard agenda. Dit kan er uit voortkomen dat er veel tijd wordt besteed aan het invullen van het standaard formulier tijdens de evaluatie. Dit wordt als leidraad gebruikt om aan de hand daarvan het gesprek te voeren.

Over het algemeen kun je dus stellen dat er niet eenduidig van een bepaald document gebruik gemaakt wordt.

**Vraag 1.5: Wat wordt er besproken tijdens de projectevaluatie?**

| O | O | O | O | O | B | B | B | R | O | O | O | R | R | R | R | R | R |                                                     |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------|-----|
| × |   |   |   | × | × | × | × |   |   |   |   | × |   | × | × | × | × | Beoordeling onderaannemers en leveranciers          | 1.5 |
|   |   | × |   |   |   |   |   |   |   |   |   | × |   | × |   |   |   | Samenwerking adviseurs                              |     |
| × |   |   |   |   |   |   |   |   | × | × |   |   |   |   |   | × | × | Hoe het project is verlopen binnen BBM              |     |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   | × | Dingen die mis zijn gegaan                          |     |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   |   | Dingen die goed zijn gegaan                         |     |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Verbeterpunten                                      |     |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   | Aantal punten/ onderwerpen uitgelicht               |     |
|   | × |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Wanneer er iets mis gaat wordt het intern besproken |     |

**Figuur 09: Resultaat vraag 1.5**

Tijdens de projectevaluatie worden vaak zaken over externe partijen besproken. Van de geïnterviewden geeft 38% aan dat er ook wordt gekeken naar hoe het project binnen Bébouw zelf is verlopen.

Opvallend is dat niemand aangeeft dat er verbeterpunten worden besproken. Daarnaast valt het op dat er vaker wordt gekeken naar dingen die fout gingen dan naar dingen die goed gingen. Twee van de geïnterviewden geven aan dat zaken die fout gaan intern worden besproken buiten de projectevaluatie om.

**Vraag 2:** Heb je het gevoel dat er tijdens de evaluatie een open sfeer heerst waarin fouten erkent kunnen worden?

| O | O | O | O | O | O | B | R | O | R | R | R | R |                                                           |  |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------|--|---|
|   |   |   | x |   |   | x | x | x | x | x | x |   | Sfeer is wel open                                         |  | 2 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | Sfeer is niet open                                        |  |   |
| x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Sfeer is soms open                                        |  |   |
|   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   | Aanspreken op fouten/ misers van collega's wordt vermeden |  |   |

### Figuur 10: Resultaat vraag 2

Volgens 78% is de sfeer tijdens een evaluatie open, en kunnen fouten erkend en benoemd worden. Twee geïnterviewden geven aan dat de sfeer niet of niet altijd open is. Hier valt uit af te leiden dat er ook evaluaties met een slechte sfeer voorkomen. Ook geven twee personen aan dat het lastig blijft om collega's op fouten aan te spreken. Het belang van een open sfeer wordt door verschillende geïnterviewden benadrukt, zoals in het volgende citaat; *“Fouten delen is het belangrijkste, fouten delen zonder aan de schandpaal te hoeven”* (Doeser, 2018).

**Vraag 4:** *Worden evaluatiepunten vanuit onderaannemers en partners meegenomen, en zo ja op welke wijze?*

| O | O | O | B | R | O | R | R | R | R | R |                                   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|---|
|   |   | x | x |   | x |   |   |   |   | x | Wordt niet meegenomen             | 4 |
| x |   |   |   | x |   | x |   | x |   |   | Wordt te weinig meegenomen        |   |
|   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | Wordt in eindevaluatie meegenomen |   |
|   | x |   |   |   |   |   |   |   | x |   | Wordt tijdens project meegenomen  |   |

### Figuur 11: Resultaat vraag 4

Slechts drie van de geïnterviewden geven aan dat evaluatiepunten vanuit onderaannemers of partners worden meegenomen in de eindevaluatie of in de loop van het project. Acht van hen zeggen dat dit niet of te weinig wordt meegenomen.

**Vraag 5:** Wat vind je van het evaluatieformulier zoals het nu gehanteerd wordt?

| O | O | O | O | O | O | B | B | R | R | R | R | R | R | R | R | R |                                           |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------|---|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | Formulier wel toereikend                  | 5 |
|   |   |   | x |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | x |   |   | Formulier niet toereikend                 |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | x | Voldoet als leidraad                      |   |
| x |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Is wel verbeterd maar nog te oppervlakkig |   |
|   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | Onbekend                                  |   |

**Figuur 12: Resultaat vraag 5**

Slechts één van de geïnterviewden vindt het evaluatie formulier zoals deze nu gebruikt wordt toereikend. Wel geven twee geïnterviewden aan dat dit al wel verbeterd is de laatste tijd. Ook is opvallend dat vier geïnterviewden aangeven niet bekend te zijn met het evaluatieformulier. Een opvallende uitspraak daarbij is als volgt; *‘Dan moet je een cijfer geven, ik ben geen schoolmeester’* (van Es, 2018).

**Vraag 6.1:** Vind je dat deze wijze van evalueren effectief is en bijdraagt aan het verbeteren van volgende projecten?

| O | O | B | R | O | R | R | R | R | R | R | R |                        |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|-----|
|   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | x | Ja                     | 6.1 |
|   |   | x | x |   |   |   | x |   |   |   |   | Ja, maar het kan beter |     |
| x | x |   |   |   |   | x |   | x | x |   |   | Nee                    |     |

**Figuur 13: Resultaat vraag 6.1**

Van de geïnterviewden geeft 42% aan dat de wijze van evalueren niet of niet voldoende bijdraagt aan het verbeteren van volgende projecten.



**Vraag 6.2:** *Vind je dat er tijdens een evaluatie voldoende wordt gekeken naar achterliggende oorzaken wanneer er iets mis is gegaan?*

| O | O | B | R | O | R | R | R | R | R |                                           |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------|--|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ja, er wordt voldoende naar gekeken       |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ja, maar het kan beter                    |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nee, er wordt niet voldoende naar gekeken |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Niet bekend                               |  |

**Figuur 14: Resultaat vraag 6.2**

Twee van de geïnterviewden geven aan ervaren te hebben dat er tijdens een evaluatie voldoende naar achterliggende oorzaken wordt gekeken. Zes van de geïnterviewden geven aan dat hier niet naar wordt gekeken of dat dit beter kan.

**Vraag 8:** *Heb je het gevoel dat er iets gedaan wordt met de evaluatiepunten die je inbrengt?*

| O | O | B | O | R | R | R |             |  |
|---|---|---|---|---|---|---|-------------|--|
|   |   |   |   |   |   |   | Ja          |  |
|   |   |   |   |   |   |   | Nee         |  |
|   |   |   |   |   |   |   | Niet bekend |  |

**Figuur 15: Resultaat vraag 8**

Ruim 70% van de mensen die antwoord geven op deze vraag geven aan dat zij het gevoel hebben dat er iets gedaan wordt met de evaluatiepunten die zij inbrengen. Dit geeft aan dat de punten welke tijdens een evaluatie worden besproken wel serieus worden genomen. Bovendien sluit dit aan op de uitkomsten van interviewvraag 2; dat er een open sfeer heerst tijdens de evaluatie.

**Vraag 9:** *Heb je het gevoel dat verbeterpunten, welke betrekking hebben op jouw werkzaamheden, op tijd en op een gestructureerde wijze bij jou terechtkomen?*

| O | O | O | B | O | O | O | B | R | R | O | O | O | R | R | R | R | R | R | R | R | R | R |                                      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ja, verbeterpunten komen terug       |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nee, verbeterpunten komen niet terug |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Te weinig                            |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Te laat                              |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Niet op gestructureerde wijze        |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Informeel/ mondeling                 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Niet bekend                          |

**Figuur 16: Resultaat vraag 9**

Van de geïnterviewden maakt 78% mee dat verbeterpunten, welke tijdens het project of de projectevaluatie zijn besproken, terug komen bij de betreffende persoon of afdeling. Maar van de geïnterviewden die dat aangeven, geeft ruim de helft aan dat dit te weinig, te laat of niet op een gestructureerde wijze gebeurt. Positief is dat niemand aangeeft dat de verbeterpunten nooit bij hen terugkomen.

**Vraag 12.1:** *Zie het vaak gebeuren dat er de zelfde fouten worden gemaakt, of de zelfde zaken opnieuw worden uitgezocht?*

| O | O | B | O | B | B | R | O | R | R | R | R | R | R |                                   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|--|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ja                                |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nee                               |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ja, maar er is al wel verbetering |  |

**Figuur 17: Resultaat vraag 12.1**

Elke geïnterviewde welke de vraag of er vaak de zelfde fouten worden beantwoordt, zegt hier 'ja' op. Daarbij geven twee geïnterviewden aan dat er wel verbetering is te zien de afgelopen tijd.

### Vraag 12.2: Wat is hier volgens jou de oorzaak van?

| O | B | O | B | O | O | R | R | R | R | R |                                    |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|------|
|   |   | x |   | x | x | x |   |   |   | x | Tijdsdruk                          |      |
| x | x |   | x |   |   |   |   |   | x | x | Gewoontes van personen             |      |
|   |   | x |   |   | x | x | x | x | x |   | Gebrek aan communicatie/informatie | 12.2 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | Geen goede vastlegging             |      |

**Figuur 18: Resultaat vraag 12.2**

Over wat de oorzaak zou zijn van het vaak opnieuw maken van dezelfde fouten bestaan verschillende meningen. Ongeveer even vaak wordt aangegeven dat tijdsdruk, gewoontes van personen en een gebrek aan communicatie of informatie oorzaken hiervan zijn.

### Vraag 13.1: Vind je dat we binnen Bébout Midreth voldoende kennis delen?

| O | O | B | O | B | B | R | O | O | R | R | R | R | R | R |                                    |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|------|
|   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ja, we delen genoeg kennis         |      |
| x | x |   | x | x | x | x | x |   | x | x | x |   | x |   | Nee, we delen niet genoeg kennis   | 13.1 |
| x |   |   | x |   |   | x |   |   |   | x |   | x |   |   | Nee, maar er is al wel verbetering |      |
|   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | x | Niet bekend                        |      |

**Figuur 19: Resultaat vraag 12.2**

Slechts één van de geïnterviewden geeft aan dat er voldoende kennis wordt gedeeld. Bijna alle geïnterviewden zeggen dat er niet voldoende kennis wordt gedeeld. Daarbij geeft 85% van hen aan dat er al wel verbetering te zien is in de afgelopen tijd.

## 5.2.2 Analyse interviews Bébout Midreth | huidige situatie

In deze paragraaf worden de verbanden tussen de resultaten van de interviews over het evalueren en het delen van kennis in de huidige situatie en de betreffende literatuur beschreven.

### Algemeen

Over het algemeen is er weinig eenduidigheid over hoe de evaluatie eruit ziet binnen Bébout Midreth. Over wie er bij de evaluatie aanwezig zijn, op welk moment deze wordt gehouden en wat er wordt besproken aan de hand van welke documenten bestaan veel verschillende ideeën. Ook geven geïnterviewden bij verschillende vragen aan niet bekend te zijn met procedures en standaard formulieren. Dit geeft aan dat er op het gebied van evalueren nog te weinig standaardisatie is en het belang van evalueren nog niet voldoende in de werkprocessen is geïntegreerd.

Dat veel van de geïnterviewden die niet of niet altijd bij evaluaties aanwezig zijn, wel aangeven hier graag aan deel te nemen, kan duiden op een sterke organisatie-identificatie. Men heeft verantwoordelijkheidsgevoel en ziet de noodzaak om te evalueren en kennis te delen en te borgen. Dit kan voortkomen uit een sterke organisatie-identificatie.

### Sfeer

Uit het interviewresultaat blijkt dat er voornamelijk een open sfeer wordt ervaren, maar dat het wel een lastig punt blijft om collega's op fouten aan te spreken. Deze invloed van persoonlijke relaties en de weerstand tegen het brengen van slecht nieuws wordt ook in de literatuur door Weiss (1998) genoemd als voorkomende risico's en obstakels. Dat er sprake is van weerstand tegen het benoemen van fouten van collega's is dus niet vreemd. Wel geeft het aan dat de groeps-identificatie, waarbij onderling vertrouwen het samenwerken en kennisdelen bevordert, nog verbeterd kan worden.

### Evaluatievormen

Er zijn kenmerken uit verschillende evaluatievormen te herkennen uit het resultaat van de interviews. Wanneer er gekeken wordt naar de wijze van vastleggen in het standaard formulier welke hiervoor gebruikt wordt, en het daarbij horende citaat *'Dan moet je een cijfer geven, ik ben geen schoolmeester'* (Van Es, 2018), is er duidelijk sprake van een klassieke rationele evaluatie. De nadruk ligt hierbij op meten. Maar omdat er volgens de uitkomsten van vraag 1.5 naast het beoordelen ook naar de goede en slechte punten van een project wordt

gekeken, gaat het hier om een tweede generatie van deze evaluatievorm, waarbij meten slechts als middel dient.

Tevens vallen er elementen uit de responsieve constructivistische evaluatie te onderscheiden. Dat er benoemd wordt dat er in sommige gevallen tussentijds informeel geëvalueerd wordt geeft aan dat de controlerende rol (achteraf) verandert naar een samenwerkende rol (tijdens traject). Ook spelen in de evaluaties automatisch psychologische, sociale en culturele aspecten mee, omdat de evaluaties in overlegvorm worden gehouden.

Omdat uit het interview resultaat niet naar voren komt dat de evaluatie sterk gericht is op het gezamenlijk komen tot verbeterpunten, en er in meeste gevallen niet tijdens het traject geëvalueerd wordt, kan er niet gesproken worden van lerend evalueren. Ook blijkt uit de interviews dat de bruikbaarheid van de uitkomsten van de evaluaties op dit moment niet de nadruk heeft.

### **Effect van evaluatie**

De geïnterviewden ervaren dat hun inbreng tijdens evaluaties serieus wordt genomen. Dit is volgens Van der Hoogen & Klunder (2013) een essentieel onderdeel om de evaluatie zinvol te laten zijn. Toch wordt het succes van een evaluatie bepaald door de mate van gebruik. Daarmee wordt bedoeld dat de uitkomsten bij de juiste personen terecht komen en dat dit uiteindelijk een verandering in denk- of werkwijze teweeg brengt (Weiss, 1998). Uit het resultaat van interviewvraag 9 is af te leiden dat het wel voorkomt dat uitkomsten bij de juiste personen terecht komen, maar dat dit zelden op tijd en/of op een gestructureerde wijze gebeurt. Wanneer dit niet gebeurt dient de evaluatie geen doel. Het is daarom van groot belang duidelijk te stellen wat er met de uitkomsten gedaan moet worden, en mensen te stimuleren dat te doen (Guba & Lincoln, 1989).

Ook komt uit de interviews naar voren dat er niet voldoende naar de achterliggende oorzaak wordt gekeken, wanneer er iets mis is gegaan. Wanneer hier onvoldoende naar wordt gekeken, kan dit als gevolg hebben dat de generalisatie van de uitkomsten niet zuiver is. Op deze wijze zijn de uitkomsten minder bruikbaar als input voor een volgend project (Weiss, 1998).

### **Kennis delen**

Het herhalen van dezelfde fouten, of het opnieuw opzoeken van dezelfde informatie, komt volgens de geïnterviewden veel voor. Deze verspilling is een vorm van faalkosten, welke door het systematisch delen en borgen van kennis gereduceerd kan worden (Van der Kleij et al., 2013).

Als oorzaak worden tijdsdruk, gedrag, een gebrek aan communicatie en informatie en te weinig vastlegging genoemd. Tijdsdruk kan gezien worden als een element dat altijd aanwezig zal zijn. Wanneer men spreekt van tijd gaat het in feite vaak over prioriteit. Omdat er bij een verandering van denkwijze, waarbij er tijd gemaakt wordt voor bepaalde zaken, meer gesproken kan worden over 'gedrag' kan het element tijdsdruk hier mee worden samengevoegd. Dat het gedrag van de medewerkers een grote invloed heeft op de mate van het delen van kennis en het voorkomen van herhalen van fouten, wordt ook in de literatuur erkend (Geurts, 2013).

Het niet (voldoende) vastleggen leidt er toe dat er slechts sprake zal zijn van impliciete kennis. Bovendien verhindert dit de werking van de kwaliteitscirkel van Deming. Door het gebrek aan vastlegging (borging) kan het onderdeel 'Act' niet uitgevoerd worden omdat hier geen duidelijke input voor is. Dit zorgt er voor dat leercyclus niet volledig wordt doorlopen en haalt daarmee het lerend vermogen uit de organisatie (Gort, 2016).

Ook het feit dat onvoldoende informatie en communicatie een negatief gevolg heeft wordt in de literatuur bevestigd. Zo stellen Hoogen & Klunder (2013) dat het gevaar bij werken in projectteams is dat de kennis binnen een team of afdeling blijft hangen, waarmee er potentie verloren gaat.

Het resultaat van de interviewvragen 4 en 13.1 geven met overtuiging aan dat er binnen Bébout onderling onvoldoende kennis wordt gedeeld, en ook met de partners en onderaannemers wordt te weinig kennis uitgewisseld. Over het algemeen kan er dus gesteld worden, dat de uitspraak van Geurts (2013) '*kennis delen is kracht*', nog geen representatie is van de mentaliteit en werkwijze binnen Bébout Midreth.

### 5.3 Vergelijk evalueren in theorie en praktijk | huidige situatie

In principe zou de wijze waarop in de praktijk geëvalueerd wordt, voort moeten komen uit de procedure welke is vastgelegd in het KAM-systeem. Echter wanneer de resultaten van de interviews, welke de werkwijze in de praktijk weergeven, worden vergeleken met de procedure uit het KAM-systeem zoals beschreven in paragraaf 4.1.2, kunnen hier duidelijk enkele verschillen in worden opgemerkt.

Zo wijken de theorie en praktijk af in het moment tijdens een project waarop de evaluaties worden gehouden, de stappen die moeten worden doorlopen. Daarnaast worden niet alle evaluaties structureel gehouden.

Dat bij de omschrijving van de procedures niet omschreven staat wie er bij een evaluatie aanwezig dienen te zijn, is duidelijk terug te zien aan de resultaten van de interviews, waar hierin ook geen eenduidigheid is te bekennen. Hetzelfde geldt voor de evaluatieformulieren, waarbij een aantal van de geïnterviewden aangeeft hier niet bekend mee te zijn of deze niet te hanteren. Zelfs personen die verantwoordelijk zijn voor (stappen van) de evaluatie geven aan dat zij niet altijd bij de evaluaties aanwezig zijn, de formulieren niet altijd gebruiken, of dat de evaluatie niet op de manier zoals omschreven in de procedure wordt uitgevoerd.

Specifiek over kennisdeling zijn geen gegevens te vinden in het KAM-systeem. Het is daarom ook niet verassend dat uit de interviews blijkt dat dit te weinig gedaan wordt en dat men niet in beeld heeft hoe dit er uit zou moeten zien.

Over het algemeen valt te stellen dat de evaluaties in praktijk niet geheel uitgevoerd worden zoals deze in de procedures staan omschreven.

### 5.4 Interviews partners | huidige situatie

Om inzicht te krijgen in hoe verbeteringen vanuit partners worden meegenomen in de evaluatie, en hoe de kennisdeling met de externe partijen wordt ervaren, is het van belang om niet alleen vanuit Bébout Midreth te

kijken, maar om ook met de betreffende partners te spreken. Daarom zijn ook de partners De Groot Vroomshoop (DGVH) en Installatiebedrijf Werkendam (IBW) geïnterviewd omtrent dit onderwerp.

#### 5.4.1 Toelichting gekozen partners

De partners DGVH en IBW zijn gekozen omdat ze beiden vaste partners zijn van Bébouw Midreth, en door Ton Kok (hoofd productie) worden aangemerkt als relevant.

IBW is een installatiebedrijf welke voor Bébouw de loodgietersinstallatie in alle Pluswoningen verzorgt. Daar is een nauwe samenwerking tussen IBW en Bébouw voor nodig, in zowel de ontwikkeling, planvoorbereiding, werkvoorbereiding als de uitvoering. Omdat het hier gaat om complexe processen komen vanuit beide kanten optimalisaties voor. Bovendien volgen de innovaties en wijzigen in wetgeving op het gebied van installaties elkaar snel op, wat soms vraagt om flexibiliteit en gezamenlijk zoeken naar de beste oplossing op het gebied van de techniek.

DGVH is niet alleen een partner van Bébouw, maar ook een zusteronderneming in de VolkerWessels keten. Zij leveren aan Bébouw voornamelijk houten dakkappen, buiten bergingen en HSB-elementen. Ook voor de uitwerking van deze onderdelen is een goede samenwerking vereist, met name tijdens de engineering. Maar ook eerder tijdens het traject kunnen DGVH en Bébouw voor elkaar al van toegevoegde waarde zijn door processen, uitgangspunten en details goed op elkaar af te stemmen.

#### 5.4.2 Resultaat interviews partners | huidige situatie

De samenvatting van de interviews is te vinden in 'Bijlage H Samenvatting interview IBW' en 'Bijlage I samenvatting interview DGVH'.

##### Inleidende vragen

Om inzicht te krijgen in de manier waarop deze bedrijven zelf omgaan met evalueren en het borgen van verbeterpunten zijn de volgende vragen gesteld;

- Op welke wijze wordt er binnen IBW/ DGVH geëvalueerd?
- Op welke wijze borgen jullie verbeterpunten?

Beide bedrijven houden evaluaties. Bij IBW wordt elk project geëvalueerd met de interne betrokkenen. Er wordt hierbij gekeken naar verschillende aspecten, zoals financieel resultaat en afwijkingen in het eigen proces. Ook wordt er aandacht besteed aan de achterliggende oorzaak zodat uiteindelijk de rode draad ergens in ontdekt kan worden. Deze punten worden ook besproken in afdelingsoverleggen en vastgelegd en gedeeld in de verslagen.

Bij DGVH worden verbeterpunten welke tijdens het traject naar voren komen meegenomen in afdelingsoverleggen. In de aanwezigheid van personen tijdens deze afdelingsoverleggen zit een overlap zodat kennis op alle afdelingen terecht komt. En door waar nodig aanpassingen te maken in de handboeken worden deze verbeterpunten vastgelegd en geborgd.

##### Kernvragen

De vragen die aan beide partners zijn voorgelegd, welke het meest van belang zijn in deze paragraaf zijn als volgt;

- Worden verbeterpunten die door jullie worden aangedragen voldoende meegenomen in het (engineering)proces door Bébouw?
- Worden verbeterpunten vanuit Bébouw aan jullie voldoende teruggekoppeld?
- Heb je er een idee over hoe we de verbeterpunten samen beter kunnen borgen?
- Wat zou Bébouw kunnen veranderen om samen meer kennis te delen en verbeteringen sneller door te kunnen voeren?

Beide partijen geven aan dat er tijdens het projecten wel verbeterpunten vanuit hun kant naar voren komen, maar dat deze niet altijd worden meegenomen naar een volgend project. Ook de verbeterpunten vanuit Bébouw

richting de partners komen volgens beide partijen tijdens de uitwerking van een project naar voren. DGVH geeft aan dat dit vaak niet project overschrijdend is. IBW heeft dit kort geleden juist wel meegemaakt, in de vorm van een bedrijfsbezoek van Bébouw aan IBW, en heeft dat als zeer positief ervaren.

Als oorzaak van het niet voldoende borgen van verbeterpunten wordt het verloop van personeel bij Bébouw genoemd. Hierdoor gaat kennis welke eerder door de partner aan Bébouw is overgedragen toch verloren. Volgens IBW en DGVH zou het borgen van kennis verbeterd kunnen worden door een betere vastlegging, meer uniform werken, verbeteringen bespreken en er in het algemeen zorg voor dragen dat we goed met elkaar blijven communiceren.

Op de vraag wat Bébouw zou kunnen veranderen om meer kennis te delen en verbeteringen sneller door te kunnen voeren noemen de partijen het vroegtijdig informeren over nieuwe projecten en planningen, het gebruik van demarcatielijsten en het houden van project overkoepelende overleggen. Ook benoemd IBW dat er hierdoor echt volgens de Lean gedachte samengewerkt kan worden.

#### 5.4.3 Analyse interviews partners | huidige situatie

In deze paragraaf worden de verbanden tussen de resultaten van de interviews met de partners en de betreffende literatuur beschreven.

##### **Kennis delen**

Uit het interviewresultaat komt naar voren dat de kennisoverdracht tussen de partners en Bébouw Midreth verbeterd kan worden. Het komt wel voor dat er kennis gedeeld wordt, maar het komt niet tot project overkoepelende verbeteringen. In de literatuur wordt bevestigd dat generalisatie van uitkomsten nodig is om de uitkomsten te kunnen gebruiken voor een volgend project (Weiss, 1998).

Het verloop van personeel wordt als een belangrijke oorzaak genoemd dat kennis verloren gaat. Het is aannemelijk dat dit een rol speelt want in de literatuur noemt Weiss (1998) dit ook al als voorkomend obstakel. Goede vastlegging en overdracht worden in de interviews met de partners dan ook benoemd als aandachtspunten.

##### **Vastlegging**

Wanneer er geen goede vastlegging plaatsvindt en de gegevens daarmee niet geborgd kunnen worden, zal men niet komen tot het 'act' gedeelte van de kwaliteitscirkel van Deming (Gort, 2016). In de analyse van interviews die onder medewerkers van Bébouw Midreth zijn gehouden is te lezen dat de vastlegging ook bij Bébouw intern verbetering nodig heeft.

##### **Communicatie**

Verschillende punten welke genoemd worden door de partners vallen samen te vatten in open communicatie wat leidt tot een betere samenwerking. Zo willen partners graag vroegtijdig betrokken worden bij een project, en benadrukken ze het belang van met elkaar in gesprek blijven. Dit vraagt om een cultuurverandering '*van kennis is macht' naar 'kennis delen is kracht'*' (Geurts, 2013). Bedrijfsbezoeken waardoor men elkaar en de werkwijzen van een organisatie leert kennen is hier een positief voorbeeld van.

Ten slotte wordt ook nog het Lean werken benoemd. Dit duidt op de manier van samenwerking waar verspillingen gereduceerd worden en waar de nadruk ligt op transparantie, soepele doorstroming van werk, en het lerend vermogen van een organisatie (Gort, 2016).

## 5.5 Resume huidige situatie

Onderstaand is een beknopt resume te lezen over de wijze van evalueren en kennisdelen in de huidige situatie, en de wijze waarop partners hierin worden meegenomen.



### 5.5.1 Evalueren in de huidige situatie

In de huidige situatie is te zien dat er verschillen voorkomen in de voorgeschreven wijze waarop geëvalueerd zou moeten worden, en de wijze waarop dit werkelijk gebeurt. Dit geeft aan dat de evaluatieprocedures niet voldoende in de werkprocessen zijn geïntegreerd.

De evaluatie bevat kenmerken van een klassiek rationele evaluatie van de tweede generatie en kenmerken van de responsieve constructivistische evaluatie. Maar er kan duidelijk nog niet gesproken worden van een lerende evaluatie.

Er is wel sprake van een groeps-identificatie waar vertrouwen en een soepele samenwerking uit voort zou moeten komen, maar deze zou nog wel verbeterd kunnen worden.

Het gevolg van bovenstaande punten is dat de evaluatie in de huidige situatie weinig effect heeft.

Een positief punt is dat de noodzaak van goed evalueren wel duidelijk wordt ingezien. Dit geeft aan dat er wel degelijk potentie is voor verbetering op het gebied van evalueren.

### 5.5.2 Kennisdeling in de huidige situatie

De huidige situatie op het gebied van kennisdeling binnen Bébout Midreth is dat er te weinig kennis onderling wordt gedeeld, en dat fouten zich vaak herhalen. Dit komt voort uit slechte vastlegging, gedrag van medewerkers en een gebrek aan communicatie, vertrouwen en informatie. Ook het feit dat er niets over is vastgelegd in het kwaliteitssysteem speelt hierbij een rol.

Door een gebrek aan vastlegging en borging blijft de kennis vooral impliciete kennis. Ook kan hierdoor de cyclus van de kwaliteitscirkel van Deming niet volledig worden doorlopen.

In de huidige situatie binnen Bébout Midreth kan dus niet van een lerende organisatie worden gesproken, waar het actief delen en borgen van kennis bijdraagt aan het verbeteren van product en proces.

### 5.5.3 Partners in de huidige situatie

De huidige situatie op het gebied van evalueren en kennisdeling in relatie tot de partners is dat er te weinig kennis en evaluatiepunten worden gedeeld. Er is wel een aanzet gemaakt tot kennisdeling maar er valt nog veel verbetering te behalen op het gebied van transparantie en communicatie en samenwerking, wat moet leiden tot gezamenlijke verbeteringen.

## 6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie op het gebied van evalueren en het delen en borgen van kennis in kaart gebracht, aan de hand van de interviews welke binnen Bébout Midreth zijn gehouden en de interviews in andere sectoren.

### 6.1 Interviews Bébout Midreth | gewenste situatie

In deze paragraaf worden de interviewresultaten van de vragen welke betrekking hebben op de gewenste situatie weergegeven en geanalyseerd.

#### 6.1.1 Resultaat interviews Bébout Midreth | gewenste situatie

De uitkomst van de interviews wordt weergegeven in een kruisjeslijst. Dit is een vereenvoudigde versie van de interpretatie van het resultaat. Hoe deze interpretatie tot stand is gekomen, inclusief de volledige tekst van de gebruikte fragmenten, is terug te vinden in 'Bijlage B Resultaten interviews per vraag'.

De vragen 3, 7, 10, 11, 13.2, 14.1, 14.2 en 15 van de interviews onder de medewerkers van Bébout Midreth hebben betrekking op de gewenste situatie en gaat over de wijze van evalueren en kennis delen.

#### Vraag 3: Ben je van mening dat er meer tussentijds geëvalueerd moet worden?

| O | O | O | O | O | B | R | R | R | R | R | R | R |                                                  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------|--|
| × |   |   |   | × | × | × | × | × | × | × |   |   | Ja                                               |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nee                                              |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | × | Alleen wanneer er iets mis dreigt te lopen       |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | × | × | Alleen wanneer het een project met meer fases is |  |
|   |   |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   |   | In de vorm van een kwaliteitsbespreking          |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   | × | Verbeterpunten ook in PTO bespreken              |  |

**Figuur 20: Resultaat vraag 3**

Alle geïnterviewden die deze vraag beantwoorden hebben geven aan dat zij vinden dat er meer tussentijds geëvalueerd moet worden. Opvallend is dat twee van de geïnterviewden hier aangeven dat dit alleen nodig is wanneer een project mis dreigt te lopen, of wanneer het een project is wat uit meerdere fases bestaat. Met het tussentijds evalueren wordt in deze antwoorden niet alleen een evaluatie in de vorm van een overleg met alle betrokkenen bedoeld, maar kan het ook gaan om het bespreken van verbeterpunten tijdens het PTO of een kwaliteitsbespreking met het team.

#### Vraag 7: Wat kan er anders gedaan worden om de evaluatie meer bij te laten dragen aan het verbeteren van volgende projecten?

:

**Figuur 21: Resultaat vraag 7**

Over wat er gedaan kan worden om de evaluatie meer bij te laten dragen aan het verbeteren van projecten, bestaan veel verschillende ideeën. Ongeveer 50% van de geïnterviewden noemt meer tussentijds evalueren. Ook 50% denkt dat het goed is om een breder team bij de evaluatie te betrekken. Door 30% wordt een betere

| O | O | O | O | O | B | B | R | O | R | R | R | R | R | R | R | R | R |                                                                |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------|--|
| × |   |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   | × | × |   |   |   | Breder team bij evaluatie betrekken                            |  |
| × |   | × |   |   |   |   |   |   | × | × |   |   |   |   |   |   |   | Meer tussentijds evalueren                                     |  |
|   |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   |   | Minder op projectniveau maar meer over het hele bedrijf kijken |  |
|   |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   |   |   | Minder beoordelen van onderaannemers                           |  |
| × |   |   |   |   |   |   |   | × |   |   |   |   | × |   |   |   |   | Een beperkt aantal hoofdonderwerpen bespreken                  |  |
| × |   | × |   |   |   | × |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Betere voorbereiding door teamleden/ belang inzien             |  |

Continu leren en verbeteren

**Vraag 10:** *Wat moet er volgens jou met de resultaten van een evaluatie gedaan worden?*

| O | O | B | B | R | R | R | R | O | O | O | O | R | R | R | R | R | R | R                                               |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------|----|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | Vastleggen in verslag                           | 10 |
|   |   |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | x | In afdelingsoverleggen bespreken/ presenteren   |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | x | x | Terugkoppelen naar betreffende afdeling         |    |
|   | x | x | x |   | x |   |   |   | x |   |   | x | x |   | x |   | x | Leerpunten integraal delen/ digitaal vastleggen |    |
| x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | Kennis zelf verspreiden in volgend PT           |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | Niet als verslag in de cc                       |    |

Ook worden er vormen genoemd waarin de resultaten gericht verspreid kunnen worden, zoals het bespreken in afdeling overleggen of projectteams en het terugkoppelen van resultaten naar de betreffende afdelingen. De volgende uitspraak pleit voor deze directe communicatie; *‘Als er echt iets uit naar voren komt wat voor mij van essentieel belang is dan moet je het me komen vertellen. Dan kan het niet zo zijn van het is gemaild, het staat in een verslag, je had het kunnen lezen. Dat werkt zo niet.’* (Van Duuren, 2018).

**Vraag 11:** *Hoe zou jij informatie aangeleverd willen hebben, zodat het bruikbaar is als input voor een volgend project?*

| O | O | O | O | B | O | O | B | R | O | O | O | O | R | R | R | R | R | R |                                          |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------|----|
|   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | In vast verslag/ formulier/ schriftelijk | 11 |
| x |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | In een database/ kennisbank              |    |
|   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | In afdelingsoverleg                      |    |
|   |   | x |   | x |   |   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   | Tijdens evaluatie/ mondeling binnen PT   |    |
|   |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   |   |   | x | x |   | x |   |   | In checklist/ actielijst/ verbeterplan   |    |

Opvallend aan het resultaat van deze vraag is dat er even veel wordt gekozen voor schriftelijke vormen van terugkoppeling als mondelinge vormen. Daarbij noemt ook nog 25% van de geïnterviewden een database of kennisbank.

**Vraag 13.2:** *Hoe zou je de kennisdeling binnen Bébouw kunnen verbeteren?*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                          |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------|-----|
| O | B | O | B | R | R | R | O | O | O | O | R | R | R | R | R |                                          |     |
|   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | Database/ kennisbank opzetten            |     |
| x |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | Kennis delen tijdens afdelingsoverleggen |     |
| x |   | x |   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   |   | Meer tussentijds evaluaeren binnen       |     |
| x | x |   |   |   | x |   |   | x |   |   | x |   |   |   | x | Het moet meer vanuit mensen zelf komen   | 13. |

28

**Vraag 14.1 :** Denk je dat we er baat bij zouden hebben om de leerpunten van projecten in een gestructureerd systeem vast te leggen en voor iedereen inzichtelijk te maken?

[illegible]

**Figuur 25: Resultaat vraag 14.1**

Zonder uitzondering denken alle geïnterviewden dat het goed zou zijn de leerpunten op een gestructureerde wijze vast te leggen op een manier die voor iedereen inzichtelijk is.

**Vraag 14.2:** *Hoe zou dit er volgens jou uit moeten zien?*

| O | O | O | O | O | O | O | O | B | B | B | B | R | R | O | O | O | O | R | R | R | R | R | R | R | R | R | R | R |                                      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | In tekst                             |
|   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | In beeld                             |
|   |   |   |   |   | x |   |   | x |   | x |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x |   | x | In tekst en beeld                    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Door iedereen te bewerken            |
|   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x |   | x | Bewerken centraal geregeld           |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | Input door iedereen                  |
| x |   | x |   |   | x |   |   | x |   | x |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | Zoekfunctie/ vindbaarheid belangrijk |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | Online                               |
|   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | Op N-schijf                          |

**Figuur 26: Resultaat vraag 14.2**

Over op welke manier dit gestructureerd en voor iedereen inzichtelijk vastgelegd zou moeten worden, komen uit de interviews verschillende zaken naar voren. Het meest aansprekend is een combinatie van tekst en beeld.

*‘Beeld spreekt het meest, bouwers zijn meestal visueel ingesteld.’* (Van Scheppingen, 2018).

*'Ik ben wel voorstander van pictogrammen. De montageboekjes van Ikea, of Lego, dat gedachtegoed, perfect.'*  
(De Vries, 2018).

De geïnterviewden geven aan dat de input door iedereen geleverd moet kunnen worden, maar dat één iemand de coördinatie moet hebben. *‘Dat is natuurlijk het grootste probleem als je zo een kennisbank hebt, dat iedereen er wat op gaat zetten en niemand meer iets kan vinden. Het moet dus door een iemand gecoördineerd worden maar de input moet natuurlijk van het hele bedrijf komen. Dus er moet iets van een redacteur op.’* (Lips, 2018) Daarbij benadrukt ruim 70% van de geïnterviewden het belang van een goede zoekfunctie en goede vindbaarheid van de gegevens. De gegevens kunnen volgens de geïnterviewden zowel online, als lokaal op de N-schijf staan.

**Vraag 15:** Wat is jouw 'wens' situatie op het gebied van evalueren en kennis delen en borgen?

| O | O | O | B | O | B | B | R | R | O | O | O | R | R | R | R | R | R | R | R | R                                                      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------|
|   |   |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | Complete PT bij evaluatie                              |
|   |   |   | x | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | Hoofdpunten/ cruciale punten uitlichten                |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | Alle deelnemers zijn goed voorbereid                   |
| x | x |   |   |   |   |   |   | x | x | x |   |   | x |   | x |   |   |   |   | Het moet een gewoonte worden/ vanuit mensen zelf komen |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | Geen beoordelingscultuur                               |
|   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | Ketenpartners meenemen in evaluatie                    |
|   |   |   |   | x | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | Meer tussentijds/ doorlopend evalueren                 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   |   | Ook positieve punten benadrukken/ sfeer goed houden    |
|   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Evaluatiepunten in een toegankelijk systeem            |

**Figuur 27: Resultaat vraag 15**

Ten slotte hebben alle geïnterviewden de vraag voorgelegd gekregen wat voor hen de wenssituatie zou zijn op het gebied van evalueren en kennis delen en borgen. Het meest wordt genoemd dat het vanuit de medewerkers zelf moet komen en dat het een gewoonte moet worden om te evalueren en kennis te delen. Ook dat het complete projectteam aanwezig moet zijn en iedereen voorbereid moet zijn, valt onder de categorie gedrag van mensen te vatten. Daarbij worden het uitlichten van hoofdpunten en het benoemen van positieve punten ook nog genoemd.

### 6.1.2 Resultaat interview directie Bébouw Midreth | gewenste situatie

Om ook de visie op het gebied van evalueren en kennis delen en borgen vanuit de directie van Bébouw Midreth in kaart te brengen, is een van de directeur Fons Pompe geïnterviewd. De samenvatting van dit interview is te vinden in 'Bijlage J Samenvatting interview directie'.

De belangrijkste resultaten uit dit interview zijn als volgt;

- Zowel op het gebied van evalueren als van kennis delen en borgen is ruimte voor verbetering, maar er is al wel verbetering te zien ten opzichte van een aantal jaar geleden.
- Er zou meer tussentijds geëvalueerd moeten worden, mogelijk zelfs per processtap.
- Niet alleen het product moet geëvalueerd worden, maar met name ook het proces.
- Het is belangrijk dat er een terugkoppeling plaatsvindt vanuit de werkvoorbereiding en uitvoering naar de projectontwikkeling.
- Het beoordelen van partners en onderaannemers hoeft niet tijdens de evaluatie te gebeuren, dit kan ook bijvoorbeeld op het moment dat de werkzaamheden van de betreffende partij worden opgeleverd.
- In de ideale situatie is de mindset veranderd, waardoor evalueren en kennisdelen vanuit jezelf komt en er de wil is om naar elkaar te luisteren.
- Bij een digitale kennisbank is het van groot belang dat informatie goed vindbaar is en dat er duidelijk is welke informatie er beschikbaar is.

### 6.1.3 Analyse interviews Bébouw Midreth | gewenste situatie

In deze paragraaf worden er verbanden tussen de resultaten van de interviews over het evalueren en het delen van kennis in de gewenste situatie en de betreffende literatuur gelegd.

#### Evaluatievorm

De resultaten van de interviews binnen Bébouw schetsen een beeld van de gewenste situatie op het gebied van evalueren welke het meest overeenkomt met lerend evalueren.

Dit blijkt uit de volgende punten;

- Informatie-uitwisseling door middel van een open aanpak.
- Gezamenlijk komen tot verbeteringen.
- De bruikbaarheid van de uitkomsten is van groot belang.
- Niet alleen achteraf evalueren, maar ook tussentijds.
- Van een afrekenmentaliteit naar een leermentaliteit.
- Een frequente en goede communicatie is van belang.

Deze punten zijn allen kenmerken van een lerende evaluatie. Beoordelen is ook onderdeel van deze evaluatievorm, maar de nadruk ligt op het leerproces (Edelenbos & van Buuren, 2005). Dit komt in de interviews ook naar voren, omdat er wordt aangegeven dat er minder naar het beoordelen van onderaannemers en partners moet worden gekeken, maar meer naar gezamenlijke verbeterpunten. Een ander punt wat Edelenbos & van Buuren (2005) cruciaal noemt, is het bij aanvang van de evaluatie noemen van de voorgenomen projectdoelen.

#### Effect van evaluatie

In de gewenste situatie worden de leerpunten uit de evaluaties vastgelegd en integraal gedeeld. Door de gegevens vast te leggen kunnen deze ook geborgd worden. Door het integraal delen en het bespreken van verbeterpunten in de verschillende afdelingsoverleggen komt deze kennis overal in de organisatie terecht. Door het delen en vastleggen is het ook mogelijk om waar nodig bij te sturen en maatregelen te treffen. Op deze manier kan de kwaliteitscirkel van Deming zoals beschreven door Gort (2016) volledig worden doorlopen.

Tijdens de interviews wordt ook genoemd dat er met een breder team geëvalueerd moet worden. Wanneer dit gebeurt zal de participatie van de medewerkers een positief effect hebben op het gebruik van de evaluatie uitkomsten (Weiss, 1998). Doordat het gebruik van het resultaat verbetert, zal de evaluatie over het algemeen meer effect hebben. Bovendien kan er op deze manier een terugkoppeling plaatsvinden vanuit de realisatie van een project naar de ontwikkeling, zodat dit als input voor een volgend project kan worden gebruikt.

### **Mentaliteit**

Verschillende aspecten die naar voren komen uit het interviewresultaat hebben betrekking op de mentaliteit van medewerkers. In de gewenste situatie is het volledige projectteam betrokken bij de evaluatie, en heeft iedereen de evaluatie goed voorbereid. Maar bovenal is de wens dat de wil en bereidheid om te evalueren en kennis te delen en borgen vanuit de werknemers zelf komt. Daarbij is de wens dat men bereid is naar elkaar te luisteren. Dit is de cultuurverandering waar Geurts (2013) over spreekt, welke volgens hem noodzakelijk is voor een goede kennisdeling.

### **Kennis delen**

Over de vraag of de kennis in de gewenste situatie voornamelijk impliciet of expliciet overgebracht moet worden, zijn de meningen in de interviews verdeeld. Volgens de literatuur zijn beide vormen essentieel voor een goede kennisoverdracht (Geurts, 2013). Het delen van leerpunten tijdens afdelingsoverleggen zal er voor zorgen dat de kennis snel op de juiste plaats terecht komt.

Zoals Patton (1997) ruim twee decennia geleden al stelde: *'In deze digitale tijd gaat de capaciteit om kennis op te slaan ver voorbij aan ons menselijk vermogen om al deze kennis te verwerken, absorberen, uit te zoeken en te gebruiken.'* Dit maakt dat er een laagdrempelig kennisdeling systeem nodig is. Ook uit het interviewresultaat komt dit zeer duidelijk naar voren. Op vraag 14.1 antwoorden alle geïnterviewden dat ze denken dat Bébout Midreth baat zou hebben bij een systeem waar alle leerpunten op een gestructureerde wijze worden vastgelegd. In de gewenste situatie moet dat systeem volgens het interview resultaat in ieder geval de volgende kenmerken hebben;

- Een digitale kennisbank.
- Een combinatie van tekst en beeld.
- De input is door iedereen te leveren.
- De coördinatie door één of meerdere personen.

Daarbij wordt ook nog het belang van het snel en eenvoudig kunnen vinden van de gewenste informatie meerdere keren benadrukt. Een goede zoekfunctie en of een zeer duidelijke indeling is dus vereist.

In de literatuur wordt door Van der Kleij et. al. (2013) bevestigd dat een dergelijk digitaal kennisdeling systeem van toegevoegde waarde kan zijn. Ook beveelt Geurts (2013) aan om een iemand verantwoordelijk te maken voor het kennismanagement.



## 6.2 Interviews andere sectoren | gewenste situatie

Evalueren en het delen en borgen van kennis komt niet alleen voor in de bouw, maar in alle sectoren. Daarom is er ook onderzoek gedaan naar de sectoren productie en industrie, om te bekijken of hier sterke punten in voorkomen welke in de bouwsector ook toepasbaar zijn.

### 6.2.1 Toelichting gekozen bedrijven

Het bedrijf wat hiervoor is uitgekozen in de sector productie is Vios Trappen (VIOS). Voor de sector industrie, is er gekozen voor Teha kozijnen (TEHA). Beide bedrijven zijn ook partners van Bébout Midreth.

Vios is partner van Bébout voor het produceren, leveren en monteren van trappen. Het traject binnen Vios van verkoop tot en met montage is een complex proces waar veel bij komt kijken. Toch is er over het algemeen in de sector productie veel minder verspilling dan in de bouw. Daarom is het nuttig om te kijken wat Bébout van Vios zou kunnen leren. Bovendien is Vios momenteel ook bezig met het in kaart brengen en optimaliseren van de bedrijfsprocessen, wat interessante inzichten kan opleveren.

Teha is partner van Bébout voor het produceren en leveren van kozijnen. Tijdens de engineering is een goede samenwerking vereist, en ook daarbuiten is er geregeld overleg om inzichten met elkaar te delen. Ondanks dat een kozijnenleverancier niet direct in de categorie industrie valt, is er toch voor gekozen om Teha voor deze sector te interviewen. Dit omdat de directeur (A. Arninkhof) ook ruime ervaring heeft in de industrie sector, en zijn kennis op dit gebied graag inzet om de bouwsector te verbeteren.

### 6.2.2 Resultaat interviews andere sectoren | gewenste situatie

De samenvattingen van de interviews met Teha en Vios zijn te vinden in 'Bijlage K Samenvatting interview TEHA' en 'Bijlage L Samenvatting interview VIOS'.

Om een beeld te krijgen van de wijze waarop er in de sectoren productie en industrie wordt omgegaan met evalueren en het delen en borgen van kennis zijn de volgende interviewvragen behandeld;

- Hebben jullie vaste momenten waarop er geëvalueerd wordt?
- Hoe wordt dit geborgd?
- Op welke wijze evalueren jullie? Volgens een bepaalde methode of theorie? Wie zijn hierbij aanwezig, en wat wordt er voornamelijk besproken?
- Zijn jullie tevreden met de manier waarop geëvalueerd wordt?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat verbeteringen terug de organisatie in komen als verbeteringen/ hoe voeren jullie optimalisaties door?
- Hoe zijn jullie kwaliteitscontroles geregeld?
- Hebben jullie een systeem om intern kennis te delen?
- Hoe handelen jullie bij fouten die nooit meer voor mogen komen?
- Wat zijn naar jouw mening de grootste verschillen op het gebied van evalueren en kennis delen tussen Vios/ Teha en Bébout Midreth?
- Wat kan Bébout Midreth op dit gebied beter doen?

Uit de interviews komt naar voren dat er bij beide bedrijven sprake is van evaluaties op vaste momenten. Bij Teha is dit vooral op directe wijze in mondelinge vorm. Bij Vios wordt er geëvalueerd tijdens vaste overlegmomenten, wat in verslagen wordt vastgelegd. Beide partijen benadrukken het belang van een goede vastlegging.

Op het gebied van kennisdeling ligt de nadruk bij Teha meer op het direct communiceren in korte lijnen, en bij Vios meer op het vastleggen in handboeken of procedures. Buiten dat heeft Vios ook een verbeterbord waar door iedereen binnen de organisatie verbeteringen kunnen worden ingediend. In 'Bijlage L Samenvatting interview VIOS' is hier een figuur van te zien. De ideeën worden op een verbeterkaart ingevuld, welke bestaat uit een combinatie van tekst en beeld. Een voorbeeld van een verbeterkaart is te vinden in 'Bijlage M Verbeterkaart Vios'.

Opvallend is dat er tijdens de evaluaties sterk wordt gekeken naar wat er bij het betreffende bedrijf zelf fout is gegaan, en hoe het eigen proces op product geoptimaliseerd kan worden. Bij Vios blijkt dat uit het feit dat zij momenteel al hun processen in kaart brengen om deze te kunnen optimaliseren. Teha zegt klachten te willen reduceren door hun product verder te optimaliseren. Daarnaast benadrukt Teha dat de wil om verbeteringen door te voeren, en om hier verantwoordelijkheid in te nemen, van groot belang is.

Wat ook opvalt is dat het bespreken van verbeterpunten bij beide partijen sneller leidt tot het aanpassen van werkprocessen of procedures. Een middel hiervoor kan volgens Teha zijn om periodiek naar de grootste missers of kostenposten te kijken, en deze een voor een aan te pakken.

Zowel bij Teha als bij Vios wordt er naar gestreefd om voordeel te halen uit het werken met vaste teams. Bij Teha is dit door voornamelijk dezelfde personen in te zetten op projecten met meerdere fases. Bij Vios wordt dit gedaan door per aannemer met een vast team van mensen te werken. Ook benoemen beide partijen dat de inzet en motivatie, maar vooral de betrokkenheid van medewerkers, van groot belang is.

Voor Bébouw liggen er volgens Vios en Teha verschillende kansen tot verbetering op het gebied van evalueren en kennis delen en borgen. Zo zou Bébouw meer kennis moeten delen met de onderaannemers en partners, en deze eerder in het traject bij een project moeten betrekken. Daarnaast moet er meer transparantie zijn en onderling vertrouwen.

Ook zou Bébouw als aannemer zelf meer duidelijkheid en volledige informatie moeten vragen van de opdrachtgever, om zo zelf ook zuivere informatie te kunnen verstrekken aan de onderaannemers en partners. Wanneer er geen juiste en volledige informatie is zou er niet gestart moeten worden. Bovendien moet er volgens Teha meer gestreefd worden naar seriematigheid, zonder dat dit ten koste gaat van een ontwerp, om zo meer richting industrieel bouwen te gaan. Ten slotte benadrukt Teha nogmaals het belang van een goede open communicatie, en van het werken op basis van onderling vertrouwen.

### 6.2.3 Analyse interviews andere sectoren | gewenste situatie

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews in andere sectoren geanalyseerd en vergeleken met de huidige situatie en de betreffende literatuur.

#### **Effect evaluatie**

Uit het interview resultaat blijkt dat evaluaties bij de bedrijven uit andere sectoren vaak sneller leiden tot het aanpassen van werkprocessen of procedures. Dit duidt er op dat het resultaat van de evaluatie ook leidt tot gebruik. Van gebruik kan volgens Weiss (1998) gesproken worden wanneer een evaluatie verandering brengt in denk- of werkwijzen.

Dat maatregelen worden getroffen welke direct worden vastgelegd en geborgd, wijst er ook op dat de kwaliteitscirkel van Deming volledig wordt doorlopen. Dit zorgt er voor dat het mogelijk is dat verbeteringen in zowel product als proces met succes door te voeren. Ook door middel van het uitlichten van bepaalde knelpunten, en die vervolgens aan pakken, kunnen verbeteringen doelgericht worden doorgevoerd.

#### **Verbeteren**

Ook de wil om te verbeteren blijkt in de andere sectoren aanwezig te zijn. Dit is met name terug te zien in het feit dat er veel naar mogelijke optimalisaties in het eigen product of proces wordt gekeken.

Een verbeterbord zoals bij Vios, is een vorm van het omzetten van impliciete kennis naar expliciete kennis. Bovendien wordt door deze vorm van tussentijds evalueren het leervermogen gelijktijdig gestimuleerd, wat volgens Edelenbos & van Buuren (2005) een absolute meerwaarde is van het lerend evalueren. De verbeterkaarten die op dit bord worden geplaatst kunnen als voorbeeld worden gezien voor een kennisdelingssysteem binnen Bébout Midreth. Dit omdat deze kaarten een combinatie bevatten van tekst en beeld, en omdat er op een overzichtelijke manier veel informatie wordt overgedragen.

Dat de noodzaak wordt gezien om klachten te reduceren sluit aan bij de Lean werkwijze, waarbij gestreefd wordt naar zo min mogelijk verspillingen en waarbij de nadruk ligt op het lerende vermogen van een organisatie (Gort, 2016). Ook transparantie en open communicatie zijn belangrijk in de Lean werkwijze. In de interviews worden deze aspecten ook genoemd als verbeterpunten richting Bébout Midreth.

Ten slotte wordt het verkrijgen en vervolgens weer verstrekken van zuivere informatie door Bébout als verbetering gezien.

## 6.3 Resume gewenste situatie

Onderstaand is een beknopt resume te lezen over de wijze van evalueren en kennisdelen in de gewenste situatie, en over de sterke punten vanuit andere sectoren die hierin meegenomen kunnen worden.

### 6.3.1 Evalueren in de gewenste situatie

De evaluatievorm in de gewenste situatie komt het meest overeen met de lerende evaluatie. In het beeld dat geschetst wordt, is de evaluatie minder gericht op het beoordelen maar is er meer sprake van informatieuitwisseling op basis van een open aanpak. Ook worden er vooraf doelen gesteld, wordt er meer tussentijds geëvalueerd en komt de feedback terug bij de betreffende afdelingen. Daarnaast wordt er meer gekeken naar de achterliggende oorzaak van een probleem.

Uit de evaluatie komen bruikbare resultaten welke vastgelegd worden. De resultaten worden besproken tijdens afdelingsoverleggen. Op deze wijze wordt de informatie gedeeld en geborgd. De volledige kwaliteitscirkel van Deming kan worden doorlopen, wat zal leiden tot continu leren en verbeteren.

Bovendien komt in de gewenste situatie de wil om te evalueren vanuit de mensen zelf, wat er toe leidt dat er een goed voorbereid en breder team bij de evaluatie aanwezig is. Er is geen sprake van een afrekenmentaliteit maar van een leermentaliteit.

### 6.3.2 Kennis delen in de gewenste situatie

Ook op het gebied van kennis delen heeft in de gewenste situatie een verandering plaatsgevonden in mentaliteit. Van het uitgangspunt 'Kennis is macht' is dit overgegaan naar 'Kennis delen is kracht'. Een situatie waarbij er naar een gezamenlijk einddoel gestreefd wordt en iedereen de verantwoordelijkheid neemt de kennis op de plek terecht te laten komen waar het hoort. Hier is zowel een goede groepsidentificatie als een goede organisatieidentificatie voor nodig.

De kennisoverdracht is een combinatie van zowel impliciete kennis als expliciete kennis. De leerpunten worden vastgelegd in een digitale kennisbank. Op deze kennisbank moet informatie makkelijk en snel terug te vinden zijn. De meest aansprekende vorm van informatie overbrengen is door middel van een combinatie van tekst en beeld. In de gewenste situatie kan iedereen hier input voor leveren, maar wordt dit beheerd en gecoördineerd door één of meerdere aangewezen personen.

### 6.3.3 Andere sectoren

Wat direct opvalt in de andere sectoren is dat de wil om te verbeteren en het vermogen om kritisch te kijken naar eigen proces en product sterk aanwezig is. Ook leidt het resultaat van evaluaties regelmatig tot het aanpassen van werkwijzen, wat wijst op een effectieve evaluatie.

Twee andere sterke punten welke naar voren komen uit de wijze van evalueren en kennis delen in andere sectoren zijn het verbeterbord, waar door alle medewerkers op een uniforme wijze verbeteringen worden aangedragen, en het bekijken van hoofdpunten en deze doelgericht aanpakken.

Verbeterpunten vanuit de andere sectoren richting BéBouw zijn voornamelijk het zorgen voor transparantie en het verkrijgen en verspreiden van zuivere informatie. Daarnaast moet er met de partners en onderaannemers een samenwerking zijn op basis van wederzijds vertrouwen.

## 7 Van huidige situatie naar gewenste situatie

Nu de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart zijn gebracht, wordt er bekeken wat er voor nodig is om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan, en of dit haalbaar is.

### 7.1 Vergelijk huidige situatie en gewenste situatie.

In onderstaand figuur zijn de verschillen tussen de huidige situatie en de gewenste situatie tegenover elkaar gezet.

|                      | Huidige situatie                                                | Gewenste situatie                                            |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Evalueren</b>     |                                                                 |                                                              |
| <b>Vorm</b>          | Klassiek rationele / responsieve constructivistische evaluatie. | Lerende evaluatie.                                           |
| <b>Werkprocessen</b> | Evalueren is niet voldoende geïntegreerd in werkprocessen.      | Evalueren is wel geïntegreerd in werkprocessen.              |
| <b>Sfeer</b>         | Voornamelijk open sfeer.                                        | Volledig open sfeer.                                         |
| <b>Wie</b>           | Onduidelijk, maar voornamelijk het uitvoeringsteam.             | Het volledige projectteam.                                   |
| <b>Wanneer</b>       | Voornamelijk na afloop project.                                 | Tussentijds, en na afloop project.                           |
| <b>Inhoud</b>        | Gericht op beoordelen.                                          | Gericht op verbeteren.                                       |
| <b>Doelen</b>        | Projectdoelstellingen niet vooraf vastgelegd.                   | Projectdoelstellingen wel vooraf vastgelegd.                 |
| <b>Resultaat</b>     | Resultaat wordt niet voldoende gedeeld binnen de organisatie.   | Resultaat wordt wel voldoende gedeeld binnen de organisatie. |
| <b>Effect</b>        | Weinig effect.                                                  | Veel effect.                                                 |
| <b>Mentaliteit</b>   | Belang van evalueren wordt ingezien.                            | Belang van evalueren wordt nog meer ingezien.                |
| <b>Partners</b>      | Partners worden beoordeeld                                      | Samen zoeken naar verbeteringen                              |
| <b>Kennis delen</b>  |                                                                 |                                                              |
| <b>Werkprocessen</b> | Kennis delen is niet geïntegreerd in werkprocessen.             | Kennis delen is wel geïntegreerd in werkprocessen.           |
| <b>Im-/expliciet</b> | Met name impliciete kennis.                                     | Combinatie van impliciete en expliciete kennis.              |
| <b>Systeem</b>       | Er is geen kennisdelingssysteem.                                | Er is een digitale kennisbank.                               |
| <b>Mentaliteit</b>   | Kennis is macht.                                                | Kennis delen is kracht.                                      |
| <b>Partners</b>      | Weinig kennisuitwisseling.                                      | Transparantie en delen van kennis en informatie.             |

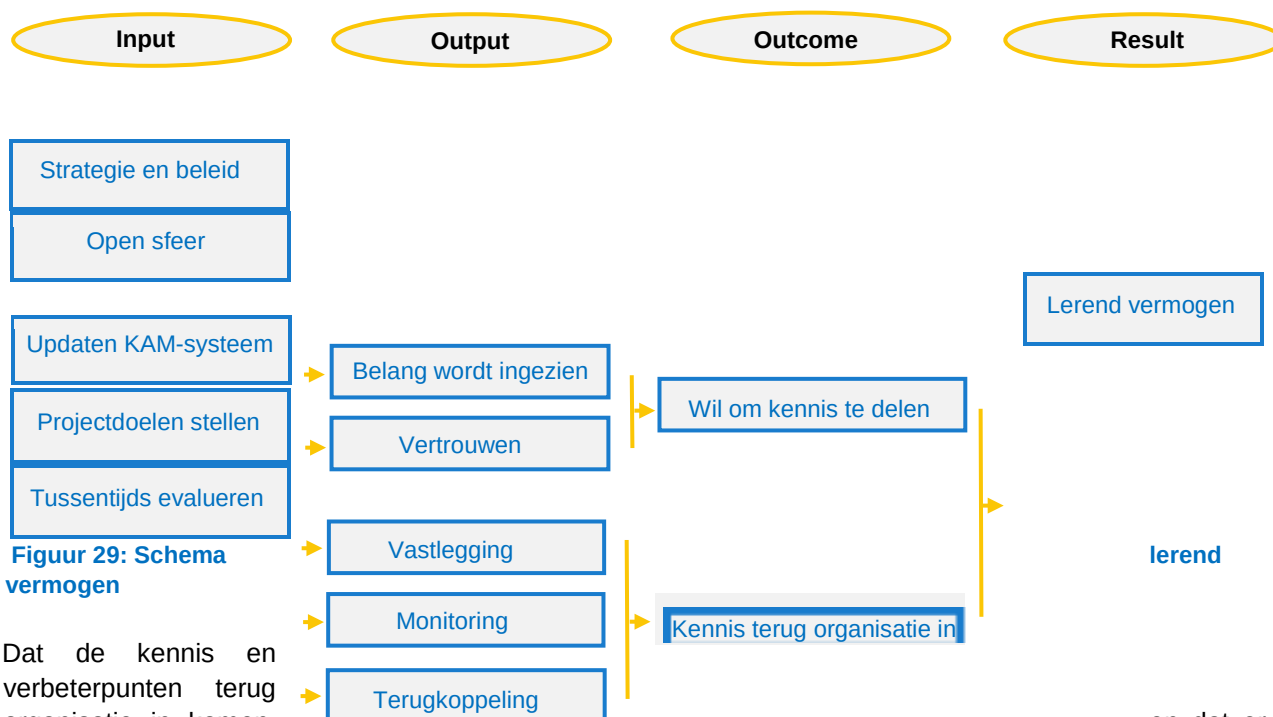
Figuur 28: Vergelijk huidige situatie en gewenste situatie

## 7.2 Stappen naar gewenste situatie

Nu het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart is gebracht, wordt duidelijk wat er gedaan kan worden om de gewenste situatie te bereiken. Hiervoor moet een aantal kernpunten worden aangepakt welke in dit hoofdstuk worden beschreven.

### 7.2.1 Lerend vermogen

Om door middel van de lerende evaluatie het lerend vermogen van Bébouw Midreth te verbeteren is een aantal stappen nodig. Deze stappen zijn weergegeven onder het kopje 'Input' in onderstaand figuur.



**Figuur 29: Schema vermogen**

Dat de kennis en verbeterpunten terug organisatie in komen, wil is om kennis te delen en te verbeteren, is nodig om het lerend vermogen te benutten. Dat kennis terug de organisatie in komt kan bereikt worden door een goede vastlegging, monitoring en terugkoppeling naar de verschillende afdelingen.

Mensen zullen eerder bereid zijn kennis te delen wanneer het belang daarvan wordt ingezien en er onderling vertrouwen is. Wanneer de wil om kennis te delen en te verbeteren voldoende aanwezig is zal dit terug te zien zijn in de volgende zaken;

- Er wordt de tijd genomen om te evalueren.
- Het volledige projectteam is aanwezig.
- Iedereen is goed voorbereid.

### Strategie en beleid

Een duidelijke strategie en een goed beleid zijn belangrijk om de organisatie-identificatie te verbeteren, en daarmee de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Wanneer er een duidelijk beleid is op het gebied van evalueren en kennisdelen zorgt dit er voor dat het belang hiervan wordt ingezien. Dit leidt samen met het vertrouwen tot de wil om kennis te delen en te verbeteren.

Bij iedereen binnen Bébouw Midreth moet duidelijk zijn;

- Wat de doelstellingen op het gebied van evalueren en kennisdelen zijn.
- Waarom deze doelstellingen belangrijk zijn.
- Welke acties daarvoor ondernomen moeten worden.



- Welke middelen daarvoor worden gebruikt.
- Binnen welk tijdsbestek.

Een goede manier om dit te delen binnen de organisatie is om het visueel te maken.

### **Open sfeer creëren**

Een open sfeer is van groot belang om tot het delen van kennis te komen. Een afrekenmentaliteit moet worden vermeden. Hierbij is een belangrijke taak weggelegd voor de leidinggevenden. Dit kan gedaan worden door tijdens de evaluatie in een begeleidende rol te zorgen dat er ook positieve punten worden benoemd, en door tijdens de evaluatie de nadruk meer op verbeteren te leggen en minder op beoordelen. Ook buiten de evaluaties kan de groepsidentificatie worden verbeterd door informele sociale interacties aan te moedigen.

### **Updaten KAM-systeem**

De eerste aanzet tot het in de werkprocessen laten integreren van de evaluaties is het goed beschrijven van de procedures in het KAM-systeem. Ook is het van belang om met gestandaardiseerde formulieren te werken om de evaluatie goed vast te kunnen leggen. Dit formulier moet gericht zijn op de volgende punten;

- Wat zijn de projectdoelstellingen?
- Hoe is het project werkelijk verlopen?
- Waarom is het zo verlopen?
- Wat kunnen we hiervan leren?
- Wat zijn verbeterpunten die we willen delen?

### **Projectdoelen stellen**

Door in het begin van een project als projectteam doelen te stellen en deze doelen later weer te evalueren kan er gericht geëvalueerd worden. De doelen kunnen tijdens het traject gemonitord worden, en waar nodig kan er bijgestuurd worden. Projectdoelen kunnen bijvoorbeeld zijn;

- Werken volgens de Lean-planning.
- Voor een bepaalde datum wind- en waterdicht zijn.
- Geen klachten van omwonenden.
- Opleveren met nul opleverpunten.
- Klachten binnen vijf werkdagen oplossen.

Bij het evalueren kan worden gekeken of de doelen wel of niet gehaald zijn, en waarom dit het geval is. Wanneer ze niet gehaald worden kan er gekeken worden wat er voor nodig zou zijn om ze wel te halen en wat er verbeterd kan worden.

### **Tussentijds evalueren**

Meer tussentijds evalueren zorgt er voor dat er eerder terugkoppeling kan plaatsvinden. Zo kan nuttige informatie eerder worden gebruikt als input voor een nieuw project. Ook gaat er minder kennis verloren, wat men anders tegen het einde van het project alweer is vergeten. Het is daarom aan te raden na elke fase tussentijds te evalueren aan de hand van de gestelde doelen. Iedereen die in de betreffende fase aan het project werkt moet hierbij in ieder geval aanwezig zijn, en betrokkenen uit andere fases op uitnodiging. Een bijkomend voordeel is daarbij dat het inzicht in werkzaamheden van een ander en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen hiermee worden bevorderd.

## **7.2.2 Kennisbank opzetten**

Wat het continu leren en verbeteren nog naar een hoger niveau kan tillen is het opzetten en gebruiken van een digitale kennisbank. Dit is gericht op het delen van technische kennis en verbeterpunten.

Belangrijke kenmerken van deze digitale kennisbank moeten zijn;

- Laagdrempelig.
- Combinatie van tekst en beeld.

- Informatie moet goed vindbaar zijn.
- Input door iedereen binnen organisatie.
- Beheerd door één of meerdere aangewezen personen.

Om het laagdrempelig te houden kan de kennisbank het beste in een systeem verwerkt worden waarmee iedereen binnen BéBouw al bekend is. Dit zou bijvoorbeeld kunnen met Onenote, Sharepoint of binnen de mappenstructuur op de N-schijf. Ongeacht voor welk systeem er wordt gekozen, er moet in ieder geval een inhoudsopgave zijn waardoor er bekend is welke informatie er is, en waardoor deze eenvoudig te vinden is.

Door gebruik te maken van een vast format met een combinatie van tekst en beeld om de verbeterpunten in weer te geven, is dit aansprekend en overzichtelijk. Door de eenvoudige opzet kan iedereen die verbeteringen ziet dit invullen. Voordat het op de kennisbank terecht komt wordt het naar de aangewezen persoon gestuurd die het kennisdelingssysteem beheert. Dit zal de KAM-coördinator of de kwaliteitscoördinator zijn.

Het opzetten en gebruiken van een kennisbank zorgt voor het omzetten van impliciete kennis naar expliciete kennis. Op het moment dat deze gebruikt wordt, zorgt het voor het weer omzetten van expliciete kennis naar impliciete kennis. Bovendien voorkomt dit dat kennis binnen een projectteam of afdeling blijft hangen.

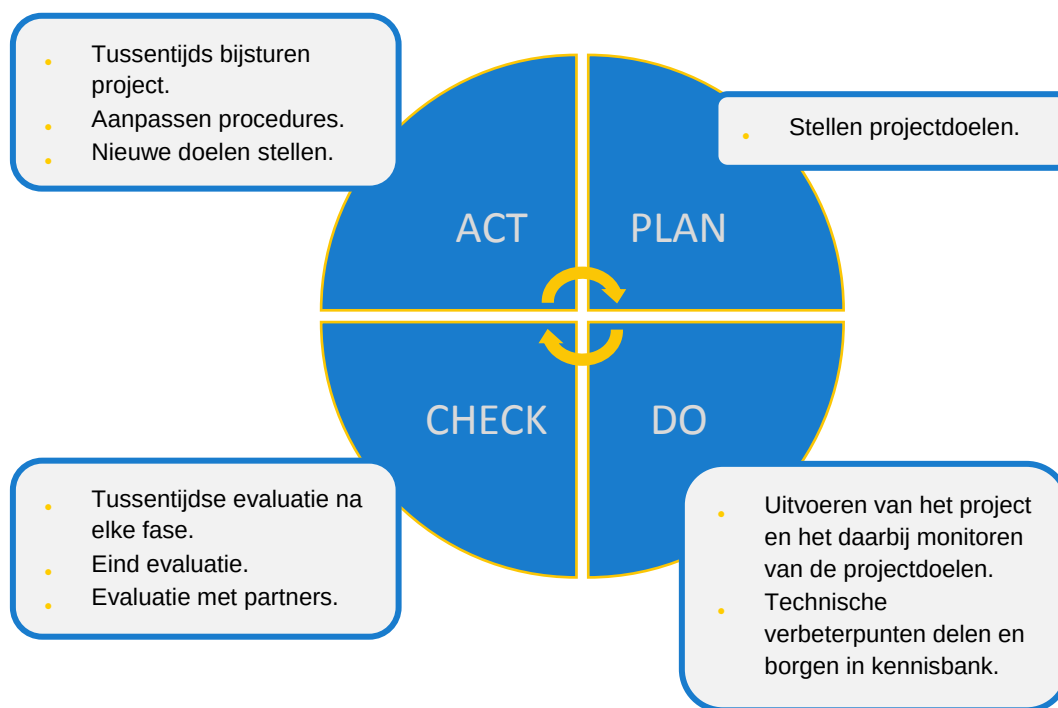
### 7.2.3 Partners

Door jaarlijks of halfjaarlijks met een partner aan tafel te zitten en te kijken naar verbeterpunten in het proces vanuit beide kanten, zal er een transparantere samenwerking ontstaan die meer gebaseerd is op vertrouwen. Ook door na oplevering van de betreffende werkzaamheden direct met een partij te evalueren is er meer gelegenheid om vanuit beide kanten dingen die goed of minder goed zijn gegaan te benoemen.

Indien het beoordelen van onderaannemers of partners nog wel gewenst is, is het zinvoller dit jaarlijks of halfjaarlijks te doen in plaats van na afloop van elk project.

## 7.3 Leercyclus

Op basis van bovenstaande punten zal de leercyclus van BéBouw Midreth volgens de kwaliteitscirkel van Deming als volgt uitzien;



**Figuur 30: PDCA in gewenste situatie**

### Borging

- Technische verbeterpunten worden via de kennisbank gedeeld.
- Verbeterpunten worden besproken als vast agendapunt op afdelingsoverleggen.

## 8 Conclusies

### 8.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen compact beantwoord, welke gezamenlijk de basis zullen vormen voor de beantwoording van de hoofdvraag.

#### Deelvraag 1: *Hoe zien de projectevaluaties binnen Bébouw Midreth er uit?*

In theorie zouden de evaluaties er uit moeten zien zoals beschreven in de betreffende procedures uit het kwaliteitsmanagementsysteem. In de praktijk komt het beeld wat geschetst wordt niet overeen met deze procedures. Er kan dan ook geen eenduidig antwoord worden gegeven hoe de evaluaties binnen Bébouw Midreth er uitzien.

Wat wel duidelijk is geworden is dat de evaluatie kenmerken bevat van de klassieke relationele evaluatie, waar de nadruk ligt op het meten van resultaat. Daarnaast bevat het kenmerken van de responsieve constructivistische evaluatie. Deze vorm gaat meer uit van een samenwerkende rol waar ook sociale aspecten meespelen.

Ook is duidelijk geworden dat de sfeer tijdens een evaluatie over het algemeen open is, maar dat de groepsidentificatie nog wel voor verbetering vatbaar is.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de evaluatie er weinig effectief uitziet, met name door dat deze niet op een bruikbare wijze wordt vastgelegd en gedeeld.

De achterliggende theorie hier over is te vinden in paragraaf 4.2.2 'Analyse interviews Bébouw Midreth' en in paragraaf 4.3 'Vergelijk evalueren in theorie en praktijk'.

#### Deelvraag 2: *Hoe wordt er binnen Bébouw Midreth omgegaan met het borgen en delen van kennis en hoe worden partners hierbij betrokken?*

Het delen en borgen van kennis wordt op dit moment onvoldoende gedaan binnen Bébouw Midreth. De kennis die wordt gedeeld, wordt onvoldoende vastgelegd waardoor het vooral bij impliciete kennis blijft en het lerend vermogen van de organisatie niet voldoende wordt benut.

Ook tussen de partners en Bébouw Midreth wordt zowel volgens de partners als volgens de medewerkers van Bébouw niet genoeg kennis uitgewisseld.

Over het algemeen valt te stellen dat kennisdeling en borging wel voorkomt, maar niet op een gestructureerde wijze, waardoor het op dit moment niet leidt tot het verbeteren van het proces en product.

De achterliggende theorie hierover is te vinden in paragraaf 4.2.2 'Analyse interviews Bébouw Midreth' onder het kopje "kennis delen" en in paragraaf 4.4.3. 'Analyse interviews partners'.

### **Deelvraag 3:** *Waarin verschilt de bouw wat betreft evalueren en borgen en delen van kennis met andere sectoren (industrie en productie)?*

De meest opvallende verschillen tussen de bouwsector en de productie- en industriële sector in dit onderzoek zijn de duidelijk aanwezige wil om te verbeteren en het vermogen om kritisch naar eigen proces en product te kunnen kijken, wat in de andere sectoren naar voren komt.

Ook wordt de noodzaak om fouten in het eindproduct te reduceren en hier zelf verantwoordelijkheid in te nemen meer gezien. Waar opleverpunten in de bouw als normaal worden ervaren, worden klachten in andere sectoren zoveel mogelijk teruggedrongen.

Een ander verschil is dat evaluaties bij de geïnterviewde bedrijven uit andere sectoren meer leiden tot aanpassingen in werkwijzen of procedures. Er wordt dus doeltreffend gehandeld en geëvalueerd. Op deze manier worden de verbeteringen geborgd, en kan de gehele kwaliteitscirkel van Deming worden doorlopen. De achterliggende theorie hierover is te vinden in paragraaf 5.1.2 'Analyse interviews andere sectoren'.

### **Deelvraag 4:** *Welke sterke punten uit andere sectoren kunnen mogelijk ook in de bouw worden toegepast?* Een aantal van de punten die naar voren komen uit de interviews met bedrijven uit andere sectoren kunnen een verbetering vormen voor het evalueren en kennis delen en borgen in de bouw. Dit zijn de volgende punten;

- Het verbeterbord van Vios bevat elementen welke bruikbaar kunnen zijn, zoals de opzet van de verbeterkaart, wat gebruikt zou kunnen worden in een kennisdelingssysteem binnen Bébouw.
- Door het uitlichten van bepaalde knelpunten en deze doelgericht één voor één af te handelen kunnen verbeteringen sneller worden doorgevoerd.

Over het algemeen is ook de wil om te verbeteren en het vermogen om kritisch naar het eigen proces en product te kijken iets wat de bouwsector ten goede zou komen.

De achterliggende theorie hierover is te vinden in paragraaf 5.1.2 'Analyse interviews andere sectoren'.

**Deelvraag 5:** *Wat is de gewenste situatie op het gebied van evalueren en borgen en delen van kennis?* In de gewenste situatie wordt er geëvalueerd in de vorm van een lerende evaluatie. Dit omvat de volgende punten;

- Informatie-uitwisseling door middel van een open aanpak.
- Gezamenlijk komen tot verbeteringen.
- De bruikbaarheid van de uitkomsten is van groot belang.
- Niet alleen achteraf evalueren, maar ook tussentijds.
- Van een afrekenmentaliteit naar een leermentaliteit.
- Een frequente en goede communicatie is van belang.
- Minder nadruk op beoordelen onderaannemers, meer op samen verbeteren.

Daarbij is ook een breder team aanwezig bij de evaluaties en worden er vooraf projectdoelen gesteld.

De resultaten van de evaluaties zijn nuttig en bruikbaar en worden gedeeld en geborgd doordat de leerpunten worden vastgelegd de feedback wordt teruggekoppeld naar de betreffende afdelingen. Hierdoor kunnen alle stappen van de kwaliteitscirkel van Deming worden doorlopen, en ontstaat er een proces van continu leren en verbeteren.

Op het gebied van kennisdelen heerst er een mentaliteit waarbij het nut van het delen van kennis wordt ingezien, en waarbij iedereen zelf hier zijn verantwoordelijkheid in neemt. De kennisdeling vindt plaats doormiddel van zowel impliciete kennis als expliciete kennis.

Bovendien is er een digitale kennisbank waar leerpunten worden verzameld en gedeeld. Deze kennisbank bevat informatie uitgedrukt in zowel tekst als beeld, en heeft een goede zoekfunctie. Iedereen binnen Bébout Midreth kan hier input voor leveren, maar het wordt door één of meerdere aangewezen personen beheerd.

Met de partners en onderaannemers wordt er gezamenlijk gezocht naar verbeterpunten. Er is meer transparantie en de samenwerking is op basis van vertrouwen en goede communicatie.

De achterliggende theorie hierover is te vinden in paragraaf 5.2.3 'Analyse interviews andere sectoren' en in paragraaf 5.1.2 'Analyse interviews Bébout Midreth'.

**Deelvraag 6:** *Wat moet er gedaan worden om de gewenste situatie binnen Bébout Midreth te bereiken?* Het lerend vermogen wordt verkregen doordat de wil om kennis te delen en te verbeteren aanwezig is, en doordat de kennis terug de organisatie in komt. Dit kan binnen Bébout Midreth bereikt worden door voor de volgende zaken te zorgen;

- Duidelijk beleid.
- Open sfeer.
- KAM-systeem updaten.
- Projectdoelen stellen.
- Tussentijds evalueren.

Naast deze zaken is een digitale kennisbank nog een aanvulling. Door technische verbeterpunten daarin in een vast format te delen en te borgen, wordt het continu leren en verbeteren naar een hoger niveau getild.

Verbeterpunten worden ook als vast agendapunt op de afdelingsoverleggen besproken worden. Bovengenoemde zaken zorgen er voor dat de kwaliteitscirkel van Deming volledig kan worden doorlopen.

Het beoordelen van onderaannemers moet veranderen in het samen zoeken naar verbeterpunten. Dit wordt bereikt door jaarlijks of halfjaarlijks met elkaar om tafel te gaan zitten en in een open gesprek te zoeken naar gezamenlijke verbeterpunten. Op projectniveau kan dit bereikt worden door, na oplevering van de werkzaamheden van de partner, samen met het projectteam te evalueren.

De achterliggende theorie hierover is te vinden in hoofdstuk 7 'Van huidige situatie naar gewenste situatie'.

## 8.2 Conclusie

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt;

*Hoe kan de projectevaluatie, en het delen en borgen van kennis, worden verbeterd zodat er een proces van continu leren en verbeteren ontstaat binnen Bébouw Midreth?*

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag is eerst de huidige situatie en daarna de gewenste situatie binnen Bébouw Midreth onderzocht. Hierbij zijn ook inzichten vanuit partners en andere sectoren meegenomen. Ten slotte is de huidige situatie met de gewenste situatie vergeleken om tot een verbeterplan voor Bébouw Midreth te komen.

In de huidige situatie binnen Bébouw Midreth ligt de nadruk tijdens het evalueren op beoordelen. Er wordt weinig kennis onderling gedeeld en ook de kennis van partners wordt niet meegenomen naar volgende projecten. Bovendien worden de resultaten niet op een duidelijke manier vastgelegd en gedeeld. Dit zorgt er voor dat de evaluatie maar weinig effect heeft, en dus eigenlijk geen doel dient.

Voor evalueren in de gewenste situatie wordt een beeld geschetst waarbij de focus meer ligt op verbeteren in plaats van beoordelen. Ook met de partners wordt gezocht naar gezamenlijke verbeterpunten. Uit de evaluaties komen bruikbare resultaten door een goede vastlegging. Dit zorgt er ook voor dat terugkoppeling naar verschillende afdelingen mogelijk is. Bovendien blijkt er behoefte te zijn aan een digitale kennisbank waar verbeterpunten verzameld en gedeeld kunnen worden. Zaken die we uit andere sectoren kunnen leren zijn het puntsgewijs uitlichten van knelpunten en deze doelgericht afhandelen om sneller tot blijvende verbeteringen te komen. In deze gewenste situatie wordt het lerend vermogen van Bébouw Midreth dus benut.

Het lerend vermogen wordt gevormd door de wil om kennis te delen en te verbeteren, en doordat de kennis terug de organisatie in komt. Wat er voor nodig is om dit te bereiken is inzichtelijk gemaakt in onderstaand figuur.





**Figuur 29: Schema lerend vermogen**

De projectevaluatie en het delen en borgen van kennis kan dus verbeterd worden zodat er een proces van continu leren en verbeteren ontstaat door de volgende veranderingen door te voeren;

**Duidelijk beleid > Belang wordt ingezien**

- Door dit inzichtelijk te maken en er voor te zorgen dat dit bij iedereen binnen de organisatie bekend is.

**Open sfeer > Vertrouwen**

- Door de nadruk op verbeteren te leggen en de groepsidentificatie nog verder te verbeteren.

**KAM-systeem updaten > Maakt goede vastlegging mogelijk**

- Door de procedures duidelijk te beschrijven en met uniforme evaluatieformulieren te werken die gericht zijn op verbeterpunten i.p.v. beoordelen.

**Projectdoelen stellen > Maakt monitoring mogelijk**

- Door in het begin van het project met het projectteam doelstellingen te bedenken en vast te leggen.

**Tussentijds evalueren > Terugkoppeling kan eerder plaatsvinden**

- Door na elke fase met het projectteam de projectdoelstellingen te evalueren.

Wat het lerend vermogen nog naar een hoger niveau tilt is het opzetten en gebruiken van een digitale kennisbank. Hier kunnen technische verbeterpunten verzameld en gedeeld worden. Belangrijke eisen aan deze kennisbank is dat deze laagdrempelig is, dat men weet welke informatie er te vinden is, en dat er makkelijk gezocht kan worden. Dit kan gerealiseerd worden door een systeem te gebruiken wat al bekend is binnen Bébouw, en door een duidelijke inhoudsopgave te maken. Door met verbetervoorstellen in een vast format te werken kan iedereen input leveren. De opzet van dit format spreekt het meest aan wanneer er een combinatie van tekst en beeld wordt gebruikt. Wel moet dit centraal gecoördineerd worden.

Door de verbeterpunten te inventariseren en als vast punt op de agenda tijdens afdelingsoverleggen te bespreken, worden deze punten integraal gedeeld.

Ook in de samenwerking met partners moet er afgestapt worden van het beoordelen tijdens de evaluaties. In plaats daarvan kan de nadruk beter gelegd worden op het gezamenlijk zoeken naar verbeterpunten. Dit kan gedaan worden door periodiek met elkaar aan tafel te gaan zitten tijdens een bedrijfsbezoek, of door na afloop van de werkzaamheden van een partij doormiddel van een open gesprek te evalueren.

## 9 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft het doel gehad om te onderzoeken hoe Bébout richting een proces van continu leren en verbeteren kan gaan, door middel van het verbeteren van het evaluatieproces en door het delen en borgen van kennis. In dit hoofdstuk wil ik enkele aanbevelingen doen voor toekomstig onderzoek naar dit onderwerp.

Een soortgelijk onderzoek zou op een breder niveau uitgevoerd kunnen worden, door ook andere organisaties binnen de bouwsector erbij te betrekken. Dit kan een bijdrage leveren aan de kennis over deze onderwerpen, doordat elke organisatie anders functioneert. Van deze verschillen kan geleerd en geprofiteerd worden. Vanzelfsprekend zou het onderzoek ook in andere sectoren gedaan kunnen worden, elke sector heeft namelijk te maken met evaluaties.

Verder kan het onderzoek verdiept worden door verder te onderzoeken welk format geschikt is om verbeterpunten op te slaan in een kennisbank. Daarnaast zou er onderzocht kunnen worden wat de ideale routing is om de verbeterpunten via één of meerdere personen in de kennisbank terecht te laten komen.

### 9.1 Implementatie advies

Om de in de conclusie voorgestelde veranderingen succesvol te implementeren volgt hier een advies op basis van zeven stappen;

1. Plan opstellen
2. Leidend team aanstellen
3. Informeren/enthousiasmeren
4. Uitvoeren
5. Volhouden/toezicht houden
6. Evalueren
7. Bijsturen/borgen

Voor Bébout Midreth zien deze stappen er dan als volgt uit;

## **Plan opstellen**

In eerste instantie moet er een duidelijk plan voor het doorvoeren van de verbeteringen worden opgezet. Het is daarbij belangrijk om de doelen, het resultaat en de acties die daarvoor uitgevoerd moeten worden te beschrijven. Ook moet er omschreven worden waarom het belangrijk is om de verandering door te voeren.

## **Leidend team aanstellen**

Ten eerste moeten de door te voeren veranderingen door de directie ondersteund worden. Daarnaast moet er iemand verantwoordelijk zijn voor het implementeren van de verbeteringen. Dat zal in dit geval de KAMcoördinator zijn.

Het is aan te raden om hieromheen een team te vormen van zogenaamde 'kartrekkers'. Deze groep enthousiaste mensen, met voorkeur uit de gehele breedte van de organisatie, motiveren anderen om de veranderingen te omarmen in plaats van af te stoten.

## **Informereren/ enthousiasmeren**

Voordat het plan uitgevoerd wordt is het belangrijk om iedereen van informatie te voorzien. Pas de informatie aan op de doelgroep en maak het visueel. Het is belangrijk om ook de doelen en het beoogde resultaat met iedereen in de organisatie te delen.

In deze fase kunnen de kartrekkers een rol spelen om de anderen te enthousiasmeren en draagvlak te creëren.

## **Uitvoeren**

Wanneer iedereen geïnformeerd is kan het plan uitgevoerd worden. Het is van groot belang dat alle middelen (formulieren, systemen enz.) volledig gereed en in werking zijn voordat er gestart wordt met de uitvoering van het plan.

## **Volhouden/ toezicht houden**

Alle verandering is moeilijk. Daarom is het belangrijk om er tijdens de uitvoering op toe te zien dat de veranderingen ook echt worden doorgezet. Door het belang van de verandering vaak te benadrukken blijft het levend in de organisatie.

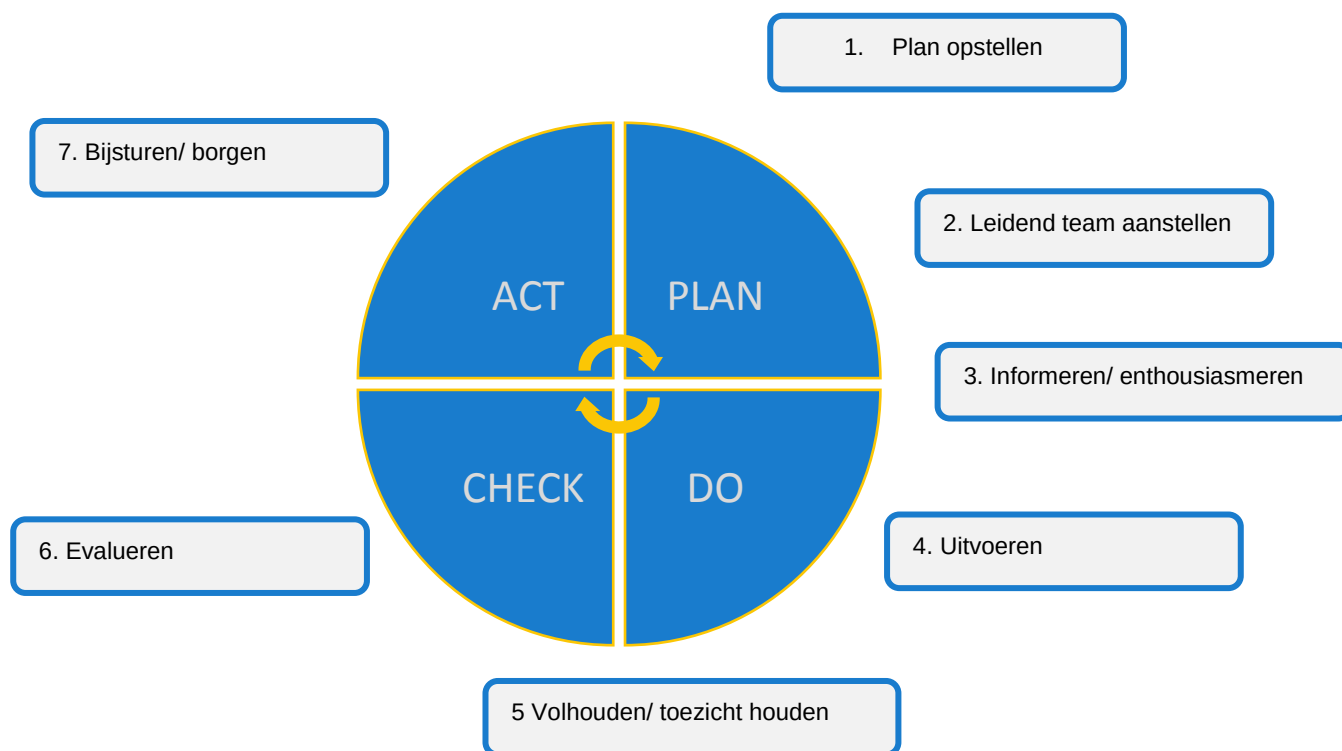
## **Evalueren**

Uiteraard moet de doorgevoerde verbetering ook geëvalueerd worden. Doe dit aan de hand van de vooraf opgestelde doelstellingen. Het is belangrijk om er hierbij rekening mee te houden dat een verbetering zelden direct het gewenste resultaat oplevert, maar dat de cyclus vaak eerst een aantal keer moet worden doorlopen.

## **Bijsturen/ borgen**

Als er tijdens het evalueren de conclusie is getrokken dat (een gedeelte van) het plan niet het gewenste resultaat oplevert kan er bijgestuurd worden door het plan aan te passen. Wanneer het plan wel het gewenste resultaat heeft kan het doorgevoerd worden als nieuw werkproces.

In onderstaand figuur is weergegeven hoe het implementeren van de verbeteringen er aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming uitziet.



**Figuur 31: PDCA implementeren van verbetering**

## 10 Discussie

Er zijn enkele zaken die als discussiepunt genoemd kunnen worden.

Hoewel de resultaten van de interviews op een wetenschappelijk verantwoorde manier zijn verwerkt, blijft er een laag van interpretatie aanwezig tussen de geïnterviewden en de onderzoeker. Er kunnen zaken anders geïnterpreteerd zijn dan ze bedoeld waren tijdens het interviews.

Een voetnoot bij de analyse van de resultaten is dat niet elke geïnterviewde antwoord heeft gegeven op elke vraag. Wanneer er een percentage wordt gegeven van personen die een bepaald antwoord hebben gegeven, worden de personen die geen antwoord geven niet meegenomen in de berekening. Dit kan een vertekend beeld geven.

Verder moet er gezegd worden dat, terwijl in dit rapport gesteld wordt dat er niet of niet voldoende aan kennisdeling wordt gedaan, er op kleine schaal al wel actie ondernomen wordt om kennisdeling te verbeteren in de vorm van het Plus verbeterteam. Ook andere lopende programma's om het bedrijfsproces in kaart te brengen te optimaliseren zijn niet meegenomen.

Ten slotte zijn de kosten die verbonden zijn aan het implementeren van veranderingen in het evaluatieproces niet meegenomen. Ook kosten verbonden aan het inrichten van een kennissysteem zijn buiten beschouwing gelaten.

## 11 Bronvermelding

### 11.1 Bibliografie

- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek 2e druk. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Edelenbos, J. & M.W. van Buuren. (2005). Evaluatie als leerproces. Een nadere kennismaking met de 'lerende evaluatie'. *Bestuurskunde*, 14 (6), pp. 2-12.
- Geurts, P. (2013) Kennis van Kennis: Een onderzoek naar de praktische toepasbaarheid van kennismanagement bij Waterschap Roer en Overmaas. Van Hall Larenstein.
- Guba, E. en Y. Lincoln. (1989). Fourth Generation Evaluation. Newbury Park: Sage.
- Gort, R. (2016) *Lean Basis* (2e druk). Nederland, Lean vertaald.
- Haake, D.G. (2017) Lean Thinking in Transportation. *ITE Journal*. 87(1): 38-40.
- Harting, E. & M. Hesselink (2015) Evalueren is vooruit zien IPMA Projectie Magazine 4:2-5.
- Heijboer, M., M. Korenhof & L. Pantjes. (2013) Een krachtige leercultuur voor continu leren. *O&O* 6: 611.
- Henry, G.T. & Mark, M.M (2003) Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions *American Journal of Evaluation* 24(3): 293-314.
- Hoogen, van der, R. & M.F. Klunder (2013) Kennisdeling binnen KWS Infra vestigingen. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- NEN. (2015). *NEN-EN-ISO 9001 Kwaliteitsmanagementsysteem - Eisen*

- Reichling, A. & T. Jacobs (2015). Meer halen uit projectevaluaties. *Kwaliteit in bedrijf*: 30-33.
- Ottoson, J.M. (2009) Knowledge-for-action theories in evaluation: Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer, and translation. *New Directions for Evaluation* 124: 7-20.
- Patton, M.Q. (1997). Utilization-focused Evaluation. The next century text. 3th edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Scriven, M. (1991). Evaluation thesaurus. Newbury Park, CA: Sage.
- Stake, R.E. (1975). Program evaluation, particularly responsive evaluation. Occasional paper series, november 1975. Robert E. Stake *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*. 7(15) 2011
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing *Organization Science*, 13(2): 179-190.
- Van der Kleij, R., M. Blok, O. Aarts, P. Vos & L. Weyers (2013) Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2013 (29)1.
- Weiss, C. H. (1988a). Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care? *Evaluation Practice*, 9, 5–19.
- Weiss, C. H. (1988b). If program decision hinged only on information: a response to Patton. *Evaluation Practice*, 9, 15–28.
- Weiss, C. H. (1998). Have we learned from anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21–33.
- Womack, J.P. & D.T. Jones (2003) *Lean Thinking*. Free Press, New York, USA.

## 11.2 Overzicht gesproken deskundigen

|                        |                           |                              |
|------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Bas Dijkgraaf          | Hoofd projectontwikkeling | Bébout Midreth               |
| Coen Lips              | KAM-coördinator           | Bébout Midreth               |
| Edwin van Baarsen      | Hoofd bedrijfsbureau      | Bébout Midreth               |
| Fons Pompe             | Directeur                 | Bébout Midreth               |
| Frans-Hendrik de Vries | Projectleider             | Bébout Midreth               |
| Henk van Duuren        | Project manager           | Bébout Midreth               |
| John Wildenburg        | Kopersbegeleider          | Bébout Midreth               |
| Lars van der spek      | Kwaliteit coördinator     | Bébout Midreth               |
| Marcel van Scheppingen | Hoofduitvoerder           | Bébout Midreth               |
| Remco Doeser           | Inkoper                   | Bébout Midreth               |
| Ronald Bronder         | Kostendeskundige          | Bébout Midreth               |
| Ronald van Es          | Timmerman                 | Bébout Midreth               |
| Rutger Klop            | BIM Modelleur             | Bébout Midreth               |
| Ruud Muraczewski       | Projectadministrateur     | Bébout Midreth               |
| Theo Oussoren          | Kostendeskundige          | Bébout Midreth               |
| Ton Kok                | Hoofd productie           | Bébout Midreth               |
| Will Helwegen          | Hoofd werkvoorbereiding   | Bébout Midreth               |
| Wilco Lubbers          | Hoofd commercie           | De Groot Vroomshoop          |
| Anco van den Heuvel    | Directeur                 | Installatiebedrijf Werkendam |
| Albert Arninkhof       | Directeur                 | TEHA                         |
| Richard Senger         | Bedrijfsleider            | TEHA                         |
| Roy Platenkamp         | Project coordinator       | TEHA                         |
| Hans Diekema           | Directeur                 | Vios Trappen                 |

### 11.3 Overzicht gebruikte figuren

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Figuur 01: Kantoor Bébouw Midreth                          | 6  |
| Figuur 02: Semantische weergave onderzoek                  | 9  |
| Figuur 03: Kwaliteitscirkel van Deming                     | 14 |
| Figuur 04: KAM procedures                                  | 16 |
| Figuur 05: Resultaat vraag 1                               | 17 |
| Figuur 06: Resultaat vraag 1.1                             | 17 |
| Figuur 07: Resultaat vraag 1.2                             | 18 |
| Figuur 08: Resultaat vraag 1.4                             | 18 |
| Figuur 09: Resultaat vraag 1.5                             | 18 |
| Figuur 10: Resultaat vraag 2                               | 19 |
| Figuur 11: Resultaat vraag 4                               | 19 |
| Figuur 12: Resultaat vraag 5                               | 19 |
| Figuur 13: Resultaat vraag 6.1                             | 19 |
| Figuur 14: Resultaat vraag 6.2                             | 20 |
| Figuur 15: Resultaat vraag 8                               | 20 |
| Figuur 16: Resultaat vraag 9                               | 20 |
| Figuur 17: Resultaat vraag 12.1                            | 20 |
| Figuur 18: Resultaat vraag 12.2                            | 21 |
| Figuur 19: Resultaat vraag 13.1                            | 21 |
| Figuur 20: Resultaat vraag 3                               | 27 |
| Figuur 21: Resultaat vraag 7                               | 27 |
| Figuur 22: Resultaat vraag 10                              | 28 |
| Figuur 23: Resultaat vraag 11                              | 28 |
| Figuur 24: Resultaat vraag 13.2                            | 28 |
| Figuur 25: Resultaat vraag 14.1                            | 29 |
| Figuur 26: Resultaat vraag 14.2                            | 29 |
| Figuur 27: Resultaat vraag 15                              | 29 |
| Figuur 28: Vergelijk huidige situatie en gewenste situatie | 36 |
| Figuur 29: Schema lerend vermogen                          | 37 |
| Figuur 30: PDCA in gewenste situatie                       | 39 |
| Figuur 31: PDCA implementeren van verbetering              | 46 |

## 12 Bijlagen

|           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| Bijlage A | Relevante tekst interviews          |
| Bijlage B | Resultaten interviews per vraag     |
| Bijlage C | Kruisjeslijst                       |
| Bijlage D | Evaluatieprocedures KAM-systeem     |
| Bijlage E | Formulier evaluatie na ontwikkeling |



|           |                                 |
|-----------|---------------------------------|
| Bijlage F | Formulier projectevaluatie      |
| Bijlage G | Definities en afkortingen       |
| Bijlage H | Samenvatting interview IBW      |
| Bijlage I | Samenvatting interview DGVH     |
| Bijlage J | Samenvatting interview directie |
| Bijlage K | Samenvatting interview TEHA     |
| Bijlage L | Samenvatting interview VIOS     |
| Bijlage M | Verbeterkaart VIOS              |