



**Strukton**  
Worksphere

# Informatieoverdracht Van B&O naar Projecten

Bram Bulhuis

Strukton Worksphere Groningen

24-04-2020



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences



## **GEGEVENSBLAD**

### **Onderzoek**

Informatieoverdracht van B&O naar Projecten

### **Gegevens afstudeerbedrijf**

Organisatie: Strukton WorkspHERE Groningen

Contactpersoon: Marcel Cramer

Adres: Rostockweg 3, Groningen

E-mailadres: marcel.cramer@strukton.com

Telefoonnummer: +31 50 366 6900/+31 6 27 169 439

### **Gegevens afstudeerder**

Naam: Bram Bulthuis

Studentnummer: 354999

Email adres hogeschool: b.bulthuis@st.hanze.nl

Privé email adres: brambulthuis@gmail.com

Telefoonnummer: +31 6 49 136 154

### **Gegevens hogeschool**

Hogeschool: Hanzehogeschool Groningen

Bezoekadres: Zernikeplein 11, 9747 AS Groningen (van Doorenveste)

Afdeling: Academie voor Architectuur en Built Environment

Studies: Built Environment: Major Bouwkunde

Telefoonnummer: +31 50 595 4573

Afstudeerbegeleider: Wietze Visser

E-mailbegeleider: w.visser@pl.hanze.nl

Telefoonnummer: +31 6 10 124 500



## **VOORWOORD**

Voor u ligt een onderzoek over informatieoverdracht van beheer & onderhoud naar regio projecten, binnen de afdeling bouw van Strukton Worksphere. Het onderzoek is uitgevoerd bij de vestiging Groningen in de regio Noord-Oost. Binnen deze regio zijn drie vestigingen en dezen zijn allen betrokken bij de uitvoering van het onderzoek. Het adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Built Environment, major Bouwkunde aan de Hanzehogeschool Groningen en in opdracht van stagebedrijf Strukton Worksphere Groningen. In de periode van september 2019 tot april 2020 heb ik ervaring op gedaan bij het bedrijf, in de vorm van een stage, en heb ik tegelijkertijd een onderzoek uitgevoerd.

Onder toezicht van mijn stagebegeleider, Marcel Cramer, heb ik de onderzoeksvragen voor dit onderzoek bedacht. Het uitgevoerde onderzoek is een kwalitatief onderzoek en de onderzoeksvragen zijn zo objectief mogelijk beantwoord. Gedurende dit onderzoek stonden mijn stagebegeleider, Marcel Cramer, en mijn docentbegeleider vanuit de opleiding, Wietze Visser, voor mij klaar. Zij hebben mijn vragen tijdens het onderzoek kunnen beantwoorden, waardoor belemmeringen konden worden opgelost.

Bij deze wil ik graag Marcel Cramer en Wietze Visser bedanken voor de prettige begeleiding en hun betrokkenheid en ondersteuning gedurende mijn afstudeerperiode. Ook wil ik alle respondenten bedanken die hebben bijgedragen aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking zou het onderzoek van aanzienlijk lagere waarde zijn.

Tevens wil ik mijn collega's bedanken bij Strukton Worksphere voor de prettige samenwerking. In samenwerking met hen is mijn vakkennis van zowel bouwkunde als bedrijfskunde enorm ontwikkeld. Tot slot wil ik graag de betrokken opdrachtgevers van Strukton Worksphere bedanken voor hun flexibiliteit binnen projecten, richting mij als beginnend professional.

Alle informatie in dit verslag is vertrouwelijk en is niet voor commerciële doeleinden bestemd.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Bram Bulthuis

Groningen, 24-04-2020

## MANAGEMENT SAMENVATTING

Strukton Worksphere Groningen werkt met een werkwijzer dat is opgezet conform de ISO 9001 norm.

Vanuit het bedrijf is geconstateerd dat er binnen projecten van de afdeling beheer en onderhoud en regio projecten verschillen zijn in te hanteren tarieven, opslagen en werkwijze. In de vastgelegde werkwijzer wordt geen overdracht weergegeven van deze informatie van beheer en onderhoud naar regio projecten. Op dit moment gebeurt dat mondeling of door het doorsturen van een aanvraag.

Het doel van dit onderzoek is dat een gestructureerde informatieoverdracht van de afdeling B&O naar de afdeling RP wordt opgezet. Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld:

***“Hoe kan de overdracht van contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar de afdeling regio projecten binnen Strukton Worksphere Groningen op een gestructureerde manier worden uitgevoerd?”***

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en interviews. Met deze methoden is informatie over de huidige situatie verzameld en zijn alternatieven opgesteld en getoetst. De interviews zijn afgenomen van relevante personen binnen de afdelingen bouw en techniek van Strukton Worksphere Groningen en binnen andere vestigingen van de regio Noord-Oost. De eerste reeks interviews heeft meegeholpen om de huidige situatie inzichtelijk te maken en de probleemstelling te bevestigen. Uit inzichten van de interviews, gecombineerd met deskresearch een aantal alternatieven opgesteld. Deze zijn teruggekoppeld met drie respondenten vanuit verschillende vestigingen en afdelingen.

Om inzicht te krijgen in de structuur van het bedrijf is er deskresearch gedaan naar verschillende bedrijfsstructuren. Hiervoor zijn relevante websites geraadpleegd en is gebruik gemaakt van HBO Kennisbank. Daarnaast is de bestaande werkwijzer van SWS gebruikt om de theoretische werkwijze te onderzoeken en vergelijken.

Voor het verwerken van de interviews is een tabel opgezet waarin alle vragen en antwoorden gedurende de interviews kort en bondig zijn weergegeven. Deze zijn in een analyse per afdeling en vestiging onderverdeeld. Vervolgens zijn de resultaten zo objectief mogelijk met elkaar vergelijken en is er per vestiging een conclusie gevormd. Deze resultaten zijn in het onderzoek “Praktische situatie” genoemd en representeren de fieldresearch van het onderzoek. De deskresearch wordt in het onderzoek “Theoretische situatie” genoemd.

Vanuit de interviews zijn een aantal alternatieven voor de huidige situatie naar voren gekomen en deze zijn omschreven. De opgestelde varianten kunnen alleenstaand niet het probleem omvatten, maar door middel van combineren van varianten wel.

De varianten zijn getoetst aan literatuuronderzoek, praktijk en de visie van SWS. Daaruit zijn drie varianten gekomen die kunnen worden onderverdeeld in bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur.

Met een overdrachtsformulier kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, omdat dit een gestructureerde overdracht is.

Met het opnieuw introduceren van klantteams wordt de interne communicatie tussen de afdelingen verbeterd. De afdelingen zijn meer bij elkaars projecten betrokken en er zullen minder miscommunicaties plaatsvinden.

Met het versimpelen van de werkwijzer en het controleren op gebruik, worden de projecten opgezet volgens de vastgestelde structuur van Strukton Worksphere. De controle hierop kan worden gedaan door frequente interne audits of het aanstellen van een controleur.

Indien deze varianten worden toegepast in Strukton Worksphere Groningen vindt er een gestructureerde overdracht van contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar regio projecten plaats.

## INHOUDSOPGAVE

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Gegevensblad .....                                      | 1  |
| Voorwoord .....                                         | 2  |
| Management samenvatting .....                           | 3  |
| Begrippenlijst .....                                    | 6  |
| 1. Inleiding .....                                      | 7  |
| 1.1 Aanleiding .....                                    | 7  |
| 1.2 Thematiek .....                                     | 7  |
| 1.3 Relevantie .....                                    | 7  |
| 1.4 Probleemstelling .....                              | 7  |
| 1.5 Doelstelling .....                                  | 7  |
| 1.6 Vraagstelling .....                                 | 8  |
| 1.7 Onderzoeksopzet .....                               | 8  |
| 1.8 Leeswijzer .....                                    | 8  |
| 2. Methodologie .....                                   | 9  |
| 2.1 Onderzoeksopzet .....                               | 9  |
| 2.2 Dataverzameling .....                               | 9  |
| 2.3 Verwerking van data .....                           | 10 |
| 2.4 Verloop van het onderzoek .....                     | 11 |
| 2.5 Validiteit en betrouwbaarheid .....                 | 11 |
| 3. Organisatiestructuur .....                           | 12 |
| 3.1 Lijn- staforganisatie .....                         | 12 |
| 3.2 Machineorganisatie .....                            | 12 |
| 3.3 Macht- en regelstructuur (bureaucratie) .....       | 13 |
| 4. Hoofdstuk 1: Overdracht van B&O naar RP .....        | 14 |
| 4.1 Opzet afdeling bouw .....                           | 14 |
| 4.2 Relatiemodel SWSG .....                             | 14 |
| .....                                                   | 15 |
| 4.3 Theoretische situatie .....                         | 15 |
| 4.4 Praktische situatie .....                           | 15 |
| 4.5 Relevante informatie .....                          | 16 |
| 4.6 Deelconclusie .....                                 | 16 |
| 5. Hoofdstuk 2: Overdracht van RP naar B&O .....        | 17 |
| 5.1 Theoretische situatie .....                         | 17 |
| 5.2 Praktische situatie .....                           | 18 |
| 5.3 Relevante informatie .....                          | 18 |
| 5.4 Deelconclusie .....                                 | 18 |
| 6. Hoofdstuk 3: Overdracht bij andere vestigingen ..... | 19 |
| 6.1 Regio Noord-Oost .....                              | 19 |

---

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 6.2 Strukton WorkspHERE Deventer .....             | 19 |
| 6.3 Strukton WorkspHERE Leeuwarden.....            | 19 |
| 6.4 Overeenkomsten en verschillen.....             | 20 |
| 6.5 Deelconclusie.....                             | 20 |
| 7. Hoofdstuk 4: Alternatieven .....                | 21 |
| 7.1 Overdrachtsformulier .....                     | 21 |
| 7.2 Klantteams.....                                | 21 |
| 7.3 De Groene Driehoek.....                        | 22 |
| 7.4 Werkwijzer .....                               | 22 |
| 7.5 Inzicht in karakteristieke eigenschappen ..... | 23 |
| 7.6 Klantmanager .....                             | 23 |
| 7.7 Deelconclusie.....                             | 23 |
| 8. Hoofdstuk 5: Toetsing.....                      | 24 |
| 8.1 Toetsing aan theorie .....                     | 24 |
| 8.2 Toetsing aan de praktijk .....                 | 25 |
| 8.3 Toetsing aan visie Strukton WorkspHERE.....    | 26 |
| 8.4 Deelconclusie.....                             | 26 |
| 9. Conclusie .....                                 | 27 |
| 10. Discussie.....                                 | 28 |
| 11. Aanbevelingen.....                             | 29 |
| 12. Bibliografie.....                              | 30 |
| 13. Bijlagen.....                                  | 31 |

## BEGRIPPENLIJST

|                    |                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SWS                | Strukton Workspere                                                                                                    |
| Primaire processen | De voornaamste processen binnen een bedrijf                                                                           |
| B&O                | De afdeling beheer en onderhoud                                                                                       |
| RP                 | De afdeling regio projecten                                                                                           |
| ISO 9001           | Een norm voor kwaliteitswaarborging                                                                                   |
| Multidisciplinair  | Heeft betrekking op verschillende beroepsgebieden                                                                     |
| SWSG               | De vestiging Strukton Workspere Groningen                                                                             |
| SWSL               | De vestiging Strukton Workspere Leeuwarden                                                                            |
| SWSD               | De vestiging Strukton Workspere Deventer                                                                              |
| Bedrijfstad        | Verzamelnaam voor een groep van een bepaalde branche                                                                  |
| Doorlooptijd       | Wordt gebruikt als tijdsaanduiding van begin tot eind van een proces                                                  |
| Faalkosten         | Kosten die onnodig ten behoeve van het eindproduct zijn                                                               |
| Werkwijzer         | Een tool om volgens een vastgelegde methodiek te werken                                                               |
| Contractinformatie | Informatie dat in een onderhoudscontract wordt beschreven                                                             |
| Deskresearch       | Het verzamelen en analyseren van gegevens die al beschikbaar zijn                                                     |
| Fieldresearch      | Het verzamelen van nieuwe gegevens                                                                                    |
| Bedrijfsstructuur  | De manier waarop alle taken en afdelingen binnen een organisatie zijn verdeeld en samenhangen                         |
| Bedrijfscultuur    | Een manier waarop de dagelijkse gang van zaken binnen een bedrijf gaan                                                |
| Subafdelingen      | Onderafdeling                                                                                                         |
| Legitiem           | Een actie wordt als juist beoordeeld                                                                                  |
| Bureaucratie       | Organisatiestructuur waarbij procedures, veel regels, een strakke hiërarchie en een grote verdeling van taken heersen |
| Interdisciplinair  | Tussen meerdere disciplines                                                                                           |
| Monodisciplinair   | Gefocust op één discipline                                                                                            |
| MJOB               | Meerjaren onderhoudsbudgettering                                                                                      |
| Functieprofiel     | Beschrijving van het takenpakket van een medewerker                                                                   |
| Oplevering         | Een werk als klaar bestempellen                                                                                       |
| Eilandjescultuur   | Een cultuur binnen een bedrijf waarin er geen contact wordt gezocht tussen verschillende afdelingen                   |
| Managementniveau   |                                                                                                                       |
| Respondent         | Iemand die meewerkt aan het onderzoek                                                                                 |
| Implementatie      | Toepassing                                                                                                            |

## 1. INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

Strukton Worksphere (SWS) heeft twee vastgestelde primaire processen, die zijn opgesteld, conform de ISO 9001 norm. Deze processen bevatten een werkwijzer voor de afdelingen beheer en onderhoud (B&O) en regio projecten (RP). Hierin staat vastgelegd hoe er binnen en tussen de afdelingen wordt gewerkt en gecommuniceerd, maar in de realiteit wordt hier van afgeweken. Er is onderzoek gedaan naar de verbetering van communicatie tussen de afdelingen B&O en RP. Momenteel functioneren de twee afdelingen als twee verschillende bedrijven onder één naam, terwijl dit als één geheel zou moeten functioneren.

### 1.2 Thematiek

Strukton Worksphere is een multidisciplinair bedrijf met een specialisatie in bouw en techniek, dat zich door heel Nederland heen heeft gevestigd. Beide bedrijfstakken hebben een aparte afdeling beheer en onderhoud en regio projecten. Strukton Worksphere is opgedeeld in een vier regio's, waarvan zich drie vestigingen: Groningen, Leeuwarden en Deventer in de regio Noord-Oost bevinden. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de vestiging Groningen, maar de andere vestigingen binnen de regio Noord-Oost worden ook betrokken in het proces. Daarnaast focust het onderzoek zich voornamelijk op de bedrijfstak bouw en de daarbij behorende afdelingen B&O en RP.

### 1.3 Relevantie

#### 1.3.1 Maatschappelijk (theoretische relevantie)

Uit een studie van (Marc Beets, n.d.) is gebleken dat projectmanagement complexer is geworden. Dit is het resultaat van de toenemende complexiteit in onze samenleving. Om dit probleem op te lossen moeten er stappen worden genomen in het ontwikkelen van projectmanagement. De omvang van het probleem is zodanig dat dit niet in één afstudeeronderzoek is op te lossen. Om deze reden wordt een deel van dit probleem tijdens de afstudeerperiode onderzocht. Er is gekozen voor een relevant probleem dat volgens SWSG de meeste urgentie voor het bedrijf heeft. Met de oplossing van dit probleem wordt het projectmanagement minder complex en toegankelijker dan het nu is.

#### 1.3.2 Voor Strukton Worksphere (praktische relevantie)

Het doel van dit onderzoek is om de samenwerking tussen de twee afdelingen (B&O en RP) in de bedrijfstak bouw te verbeteren. Indien het resultaat succesvol is, zullen projecten minder complex worden, een snellere doorlooptijd hebben en er zullen minder faalkosten worden gemaakt.

### 1.4 Probleemstelling

Vanuit SWSG is geconstateerd dat er binnen projecten van de afdeling B&O en RP verschillen zijn in te hanteren tarieven, opslagen en werkwijze. In de vastgelegde werkwijzer wordt geen overdracht weergegeven van deze informatie van B&O naar RP. Op dit moment gebeurt dat mondeling of door het doorsturen van een aanvraag. Indien de projectmanager of werkvoorbereider van RP meer informatie nodig heeft, moet deze informatie specifiek worden opgevraagd bij de verantwoordelijke binnen B&O. Tevens komt het voor dat de doorlooptijd, voordat het project bij de afdeling RP terecht komt, al zodanig lang is dat de deadline voor het project kort na de overdracht is. Deze wordt daardoor niet gehaald en hier worden faalkosten gemaakt.

### 1.5 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is dat een gestructureerde informatieoverdracht van de afdeling B&O naar de afdeling RP wordt opgezet. De uitkomst hiervan is dat de werkwijze van Strukton Worksphere wordt aangepast in de primaire processen.



## 1.6 Vraagstelling

Voor dit onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld:

***“Hoe kan de overdracht van contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar de afdeling regio projecten binnen Strukton Worksphere Groningen op een gestructureerde manier worden uitgevoerd?”***

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen opgesteld:

*Deelvraag 1: “Hoe wordt momenteel de contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar de afdeling regio projecten overgedragen bij de start van een project?”*

*Deelvraag 2: “Op welke manier wordt de projectinformatie na afronding van een project van de afdeling regio projecten naar de afdeling beheer en onderhoud overgedragen?”*

*Deelvraag 3: “Hoe vinden de overdrachten tussen deze afdelingen plaats bij andere vestigingen in de regio Noord-Oost van Strukton Worksphere?”*

*Deelvraag 4: “Welke alternatieven zijn er om de contractinformatie op een gestructureerde wijze over te dragen?”*

*Deelvraag 5: “Op welke wijze kan het gekozen alternatief worden getoetst aan de praktijk?”*

## 1.7 Onderzoeksopzet

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd gedurende de afstudeerperiode is een kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat het onderzoek een beschrijvende aard heeft en zich meer richt op interpretaties, ervaringen en betekenis.

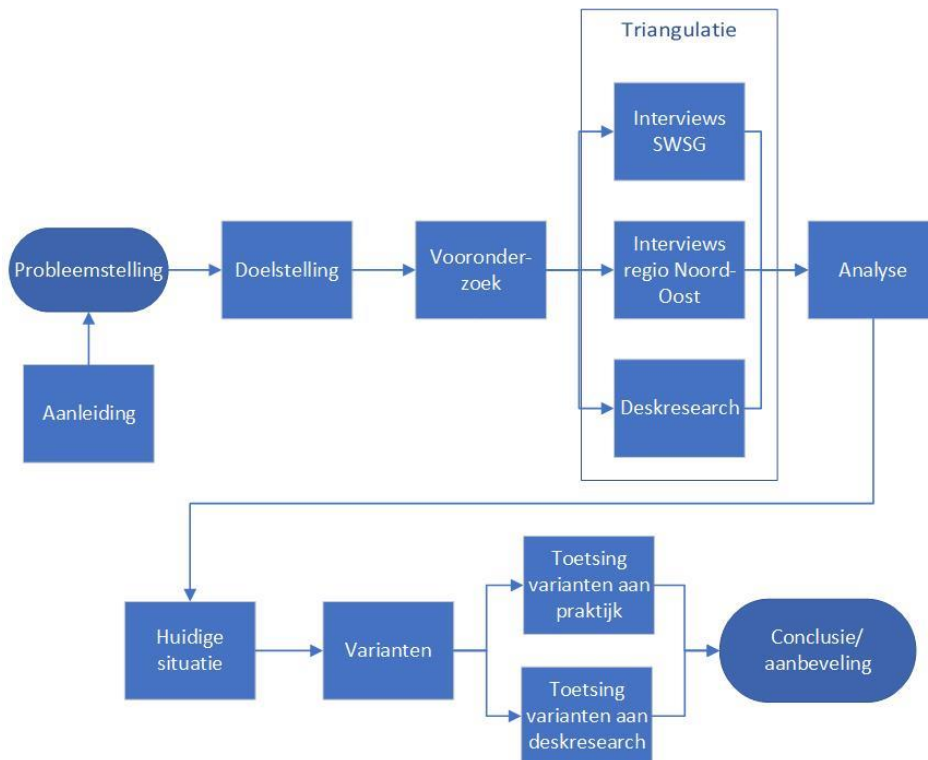
## 1.8 Leeswijzer

In het komende hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie toegelicht. Hierin wordt beschreven wat voor onderzoek is verricht, de onderzoeksmethodiek, dataverzameling, verloop van het onderzoek en tot slot de validiteit en betrouwbaarheid. Dit hoofdstuk vormt de basis voor dit onderzoek. Vervolgens worden de resultaten per deelvraag toegelicht met een conclusie aan elk van deze hoofdstukken. Deze conclusies worden samengevoegd in het daaropvolgende hoofdstuk om de hoofdvraag te beantwoorden. Aan de hand hiervan wordt een discussie weergegeven, waarin verbeteringen en een vervolgonderzoek worden benoemd. Richting het bedrijf wordt ten slotte een aanbeveling gedaan om de huidige situatie te verbeteren.

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek is kwalitatief onderzoek uitgevoerd om antwoord te geven op de vraag hoe Strukton WorkspHERE Groningen de overdracht van contractinformatie van de afdeling B&O naar RP kan gestructureerd kan laten verlopen. Hiervoor zijn interviews afgenomen bij werknemers en daarnaast is deskresearch gedaan. Deze gegevens zijn geanalyseerd en hiermee is de huidige situatie bepaald. De interviews en deskresearch zijn ook gebruikt voor het opstellen van varianten voor de alternatieven. Deze varianten zijn getoetst aan de praktijk door middel van interviews en literatuuronderzoek. Tot slot is de conclusie opgesteld en de aanbeveling geschreven. In figuur 1 wordt een gedetailleerde visualisatie weergegeven van de onderzoeksopzet.



**Figuur 1. Onderzoeksopzet**

### 2.2 Dataverzameling

In dit onderzoek heb is gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Met deze methoden is informatie over de huidige situatie verzameld en zijn alternatieven opgesteld en getoetst.

De interviews zijn afgenomen bij relevante personen binnen de afdelingen bouw en techniek SWSG en binnen andere vestigingen van de regio Noord-Oost, zie tabel 1. De eerste reeks interviews heeft meegeholpen om de huidige situatie inzichtelijk te maken en de probleemstelling te bevestigen. Daarnaast zijn uit die interviews, gecombineerd met deskresearch een aantal alternatieven opgesteld. Deze zijn teruggekoppeld met drie respondenten vanuit verschillende vestigingen en afdelingen.

**Tabel 1. Respondenten**

| Respondent                                   | Afdeling         | Relatie met overdracht tussen de afdelingen                                                       |
|----------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strukton WorkspHERE Groningen</b>         |                  |                                                                                                   |
| 1. Projectmanager                            | RP bouw          | Ontvangt informatie van B&O voor het starten van projecten                                        |
| 2. Werkvoorbereider                          | RP bouw          | Ontvangt informatie van B&O voor het starten van projecten                                        |
| 3. Klantmanager                              | B&O              | Wordt regelmatig benaderd door RP voor informatie over contracten, omdat dit niet is overgedragen |
| 4. Klantmanager                              | B&O              | Wordt regelmatig benaderd door RP voor informatie over contracten, omdat dit niet is overgedragen |
| 5. Klantmanager                              | B&O              | Wordt regelmatig benaderd door RP voor informatie over contracten, omdat dit niet is overgedragen |
| 6. Contractbeheerder                         | B&O              | Wordt regelmatig benaderd door RP voor informatie over contracten, omdat dit niet is overgedragen |
| 7. Contractbeheerder                         | B&O              | Wordt regelmatig benaderd door RP voor informatie over contracten, omdat dit niet is overgedragen |
| 8. Projectmanager                            | RP techniek      | Is de manager van De Groene Driehoek (definitie wordt later in dit onderzoek behandeld)           |
| 9. Projectmanager                            | RP techniek      | Ontvangt informatie van B&O voor het starten van projecten                                        |
| <b>Strukton WorkspHERE Deventer</b>          |                  |                                                                                                   |
| 10. Projectmanager                           | RP bouw          | Ontvangt informatie van B&O voor het starten van projecten                                        |
| 11. Klantmanager                             | B&O              | Wordt regelmatig benaderd door RP voor informatie over contracten, omdat dit niet is overgedragen |
| 12. Projectmanager                           | RP techniek      | Ontvangt informatie van B&O voor het starten van projecten                                        |
| <b>Strukton WorkspHERE Leeuwarden</b>        |                  |                                                                                                   |
| 13. Projectmanager/<br>manager bouw          | RP/B&O bouw      | Heeft regie over de afdeling bouw                                                                 |
| 14. Commercieel manager/<br>vestigingsleider | RP/ B&O techniek | Heeft regie over de vestiging en afdeling techniek                                                |

Om inzicht te krijgen in de structuur van het bedrijf is er deskresearch gedaan naar verschillende structuren van bedrijven. Hiervoor zijn relevante websites geraadpleegd en is gebruik gemaakt van HBO Kennisbank. Daarnaast is de bestaande werkwijzer van SWS gebruikt om de theoretische werkwijze te onderzoeken en vergelijken.

### 2.3 Verwerking van data

Voor het verwerken van de interviews is een tabel opgezet waar alle vragen en antwoorden gedurende de interviews kort en bondig zijn weergegeven, zie bijlage 2j en 4d Deze zijn in een analyse per afdeling en vestiging onderverdeeld. Vervolgens zijn de resultaten zo objectief mogelijk met elkaar vergeleken en is er per vestiging een conclusie gevormd. Deze resultaten zijn in het onderzoek "Praktische situatie" genoemd en representeren de fieldresearch van het onderzoek. De deskresearch wordt in het onderzoek "Theoretische situatie" genoemd.

## 2.4 Verloop van het onderzoek

De aanleiding voor het onderzoek kwam voort uit een idee van een projectmanager van RP, een klantmanager van B&O en een HR-manager. Vanuit daar is vooronderzoek gedaan naar de structuur van het bedrijf en hierbij zijn interviews afgenomen ter oriëntatie van het probleem. Echter, uit deze interviews bleek dat het probleem dieper lag dan de omvang van het onderzoek, zoals het in het plan van aanpak is omschreven. Daarom is ervoor gekozen dieper in te gaan op zowel de bedrijfsstructuur als de bedrijfscultuur.

Deze diepteslag bracht duidelijkheid over de origine van het probleem, dat zich gevormd had na de vorming van Strukton Worksphere in 2014. Echter, deze bevinding bracht ook een nieuwe laag complexiteit met zich mee. Met de resultaten vanuit de deskresearch en fieldresearch was het voor de hand liggend hoe de hoofdvraag moest worden beantwoord, maar het bleek ook dat daarmee het probleem niet was opgelost. Daarom is er gekozen om varianten op te stellen voor zowel bedrijfsstructuur als bedrijfsstructuur, zodat met de uitkomst het probleem wel kan worden opgelost.

De keuze van verdieping heeft meer duidelijkheid geboden, maar heeft het onderzoek beperkt in de aanbeveling. Hierdoor is tot slechts een advies uitgereikt en geen implementatie(plan), zoals in het plan van aanpak is beschreven. De reden van afwijking ten opzichte van het oorspronkelijke doel is dat het eindresultaat van lagere kwaliteit zou zijn dan wanneer enkel op de bedrijfsstructuur was ingegaan. De implementatie hiervan had weinig tot geen impact gehad, omdat er slechts een deel van het probleem zou zijn onderzocht. Dit geldt ook voor een omgedraaide situatie, waarin er geen onderzoek zou zijn gedaan naar bedrijfsstructuur en enkel bedrijfscultuur. Zodra de uitkomsten van het onderzoek zouden worden geïmplementeerd, ontbreekt er structuur. Daarom is gekozen voor een tussenweg, waarin beide essentiële onderdelen van het probleem zijn onderzocht.

Gedurende het onderzoek is enkel de organisatiestructuur van de afdeling bouw in kaart gebracht en gebruikt. De afdeling techniek heeft meerdere subafdelingen en is daardoor complexer, maar het principe is hetzelfde. Hierom is het irrelevant om in organogrammen de afdeling techniek verder te specificeren en is ervoor gekozen om het simpel en toegankelijk te houden.

## 2.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De opzet was om een zo objectief mogelijke benadering te creëren naar het probleem. Hierom is gekozen om totaal veertien interviews af te nemen. Volgens (Mos, 2019) zijn tien interviews met medewerkers van de organisatie waar onderzoek wordt gedaan voldoende valide om resultaten te koppelen. Dit maakt de beoordeling van de huidige situatie, gecombineerd met het gebruik van legitieme bronnen valide.

De toekomstige situatie is minder valide, omdat er drie interviews zijn afgenomen. De reden hiervoor is de uitbraak van het Covid-19 virus gedurende het onderzoek. Door deze crisis was het lastig om contact te krijgen met medewerkers en interviews in te plannen. In eerste instantie was de insteek wel om alle respondenten opnieuw te interviewen, zodat de aanbeveling ook valide zou zijn. In de discussie wordt benoemd dat, indien SWS zelf de overige interviews uitvoert nadat de greep van het virus is verminderd, hiermee het onderzoek wel valide wordt.

### 3. ORGANISATIESTRUCTUUR

Strukton Worksphere Groningen is onderdeel van Strukton, een bedrijf dat in 1921 is opgericht als spoorwegbouwbedrijf. Sinds de oprichting is het bedrijf gegroeid en heeft zich uitgebreid tot meer dan alleen spoorwegbouw. Strukton Worksphere is één van de onderdelen en is actief in alle fasen van het bouwproces en verzorgt gebouwgebonden technische installaties en facilitymanagement. SWSG telt ongeveer 90 personeelsleden op het kantoor en 280 in de buitendienst, en vormt met nog twee vestigingen in Leeuwarden en Deventer de regio Noord-Oost.

Strukton Worksphere Groningen is een ISO gecertificeerd bedrijf en heeft hiervoor een werkwijzer opgesteld voor haar werknemers. In deze werkwijzer staat precies vastgelegd hoe processen moeten verlopen, wie verantwoordelijk is voor specifieke onderdelen en welke (optionele) documenten benodigd zijn om in te vullen.

Een organisatiestructuur van een bedrijf kan volgens Henry Mintzberg en Jan in 't Veld (Wikipedia, Wikipedia, 2018) worden benaderd vanuit drie perspectieven: organisatievorm, organisatiedeel en organisatietype. De organisatie van Strukton heeft de volgende organisatiestructuur:

- SWSG is als organisatievorm een **lijn-staf organisatie**.
- SWSG is als organisatiedeel een **machineorganisatie**.
- SWSG is als organisatietype een **macht- en regel gestuurde organisatie**.

In bijlage 1 wordt de weergegeven hoe is geconcludeerd dat SWSG dit type organisatiestructuur heeft, door middel van deskresearch.

#### 3.1 Lijn- staforganisatie

Een lijn-staforganisatie is een traditionele lijnorganisatie, waaraan één of meerdere stafafdelingen zijn toegevoegd. De stafafdeling(en) heeft de taak om gespecialiseerde adviezen te geven aan het management. De staffunctionarissen krijgen functionele bevoegdheden, maar moeten toestemming van het management krijgen om belangrijke beslissingen te nemen (Demmer, 2007)  
Voordelen van een lijn-staforganisatie:

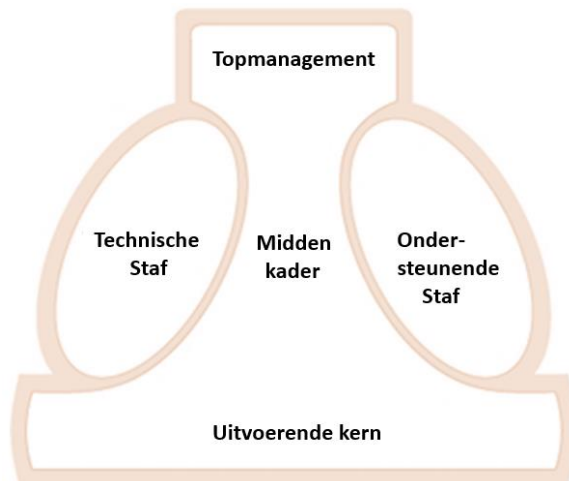
- Er is eenheid van bevel.
- Er worden deskundigen en vakspecialisten strategisch ingeschakeld.
- Door de staf kan een verbeterde samenwerking tussen verschillende afdelingen worden ontwikkeld.
- Stakeholders worden ontlast door de staf en kunnen daarom leiding geven aan meer medewerkers.

Nadelen van een lijn-staforganisatie:

- Het kan voorkomen dat de benadering van de staf te theoretisch is, met nadelige gevolgen voor de praktijk.
- De stakeholder is uiteindelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de staf.
- De staf kan te veel bevoegdheden krijgen of zich toe-eigenen.
- Stakeholders en staf hebben te weinig contact met elkaar.

#### 3.2 Machineorganisatie

Deze vorm van organisatie wordt ook wel bureaucratie genoemd, omdat de aansturing binnen de organisatie gebaseerd is op regels en procedures. In deze organisatie staat standaardisatie van werkprocessen centraal en de succesfactor ligt bij de productie van grote aantallen gestandaardiseerde producten, zie figuur 2. (Bijvank, n.d.)



**Figuur 2. Machineorganisatie**

Voordelen van een machineorganisatie:

- centrale sturing vanuit het topmanagement is mogelijk vanwege de standaardisatie;
- duidelijke afbakening van afdelingen;
- vergaande specialisatie van taken;
- groei van een bedrijf past binnen de organisatie en vergt weinig aanpassingen in de structuur.

Nadelen van een machineorganisatie:

- afdelingen gaan hun eigen belangen nastreven;
- grote hoeveelheid regels en procedures die vertraging veroorzaken in de processen;
- inflexibele organisatie als gevolg van de grote hoeveelheid regels;
- weinig ruimte voor eigen inbreng van de medewerker.

### 3.3 Macht- en regelstructuur (bureaucratie)

Bureaucratie is gericht op procedures, regels, uitvoer van processen en checklists. Dit type structuur ontstaat vaak doordat gespecialiseerde routinetaken worden uitgevoerd volgens strenge eisen en normen (NEN-normen, Bouwbesluit etc.) (Stevens, n.d.).

Voordelen van bureaucratie zijn:

- Grote bedrijven kunnen gestructureerd werken.
- Vastgelegde regels leiden tot hoge efficiëntie en consistentie tijdens het uitvoeren van het werk.
- De processen zijn makkelijker te controleren en bij te sturen door het management, vanwege hun standaardisatie.

Nadelen van bureaucratie zijn:

- niemand wil verantwoordelijkheden nemen zonder eerst de regels en normen te raadplegen;
- indekken en indekcultuur;
- excuus en ja, maar-cultuur;
- face-to-face contact wordt niet opgezocht;
- grote hoeveelheid administratieve werkzaamheden;
- trage communicatie;
- de vastgelegde regels en procedures remmen het eigen initiatief van werknemers.

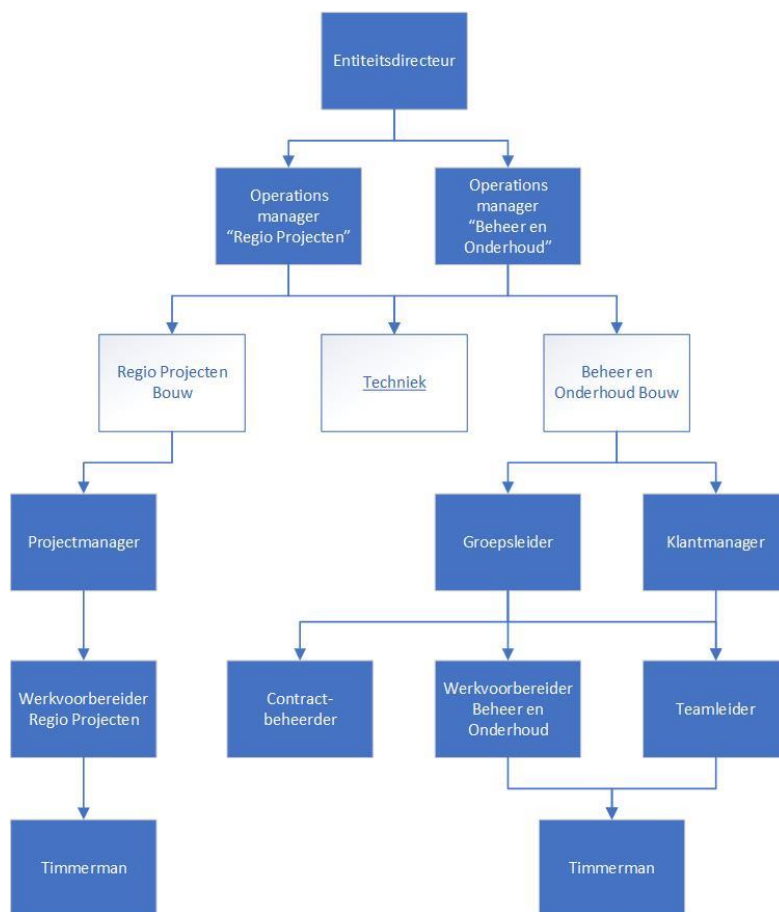
## 4. HOOFDSTUK 1: OVERDRACHT VAN B&O NAAR RP

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord:

*Deelvraag 1: "Hoe wordt momenteel de contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar de afdeling regio projecten overgedragen bij de start van een project?"*

### 4.1 Opzet afdeling bouw

Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag, moet eerst worden gekeken naar de opzet van de afdelingen B&O en RP, binnen bouw. Beide afdelingen worden door verschillende manager operations aangestuurd, zoals visueel te zien is in figuur 3. Zij vallen onder de entiteitsdirecteur, zijn interdisciplinair en sturen zowel de afdeling bouw als techniek aan.



**Figuur 3. Organogram**

### 4.2 Relatiemodel SWSG

Strukton Workspere Groningen telt drie uitvoerende afdelingen:

- regio projecten bouw
- regio projecten techniek
- beheer en onderhoud

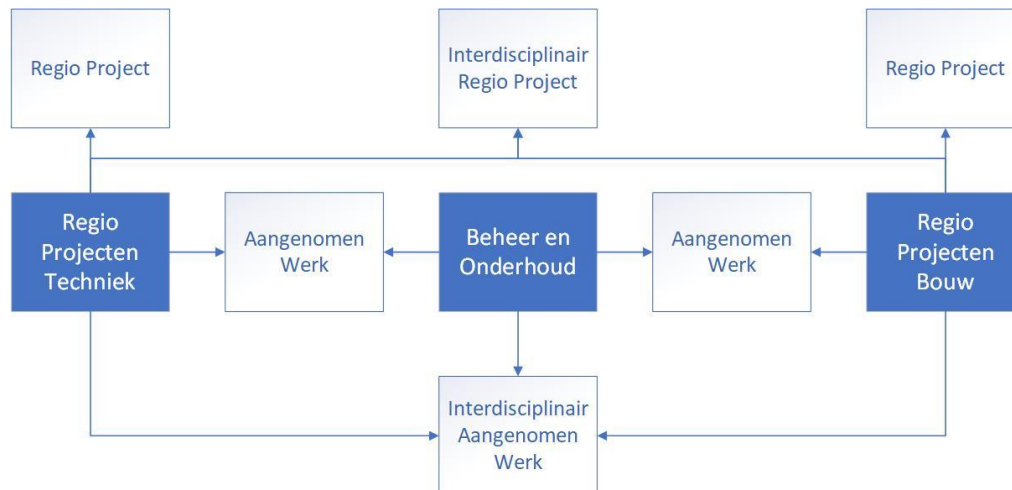
De afdeling B&O is gedeeltelijk multidisciplinair en gedeeltelijk monodisciplinair. De klantmanagers zijn gebonden aan klanten en de aanvraag vanuit de klant wordt door hen bij de juiste persoon gelegd. Dit kan bijvoorbeeld bij een werkvoorbereider van B&O Bouw of B&O Techniek zijn.

De afdeling RP draait volledig zijn eigen projecten. De voornaamste soorten projecten zijn:

- aangenomen werk
- regio project

Aangenomen werk komt vanuit de afdeling B&O, dus vanuit een bestaande klant. Regio Project is een klant waarbij SWSG geen onderhoudscontract heeft en dus verder geen relatie mee heeft.

RP Techniek en RP Bouw hebben alleen met elkaar te maken zodra er een interdisciplinair project start. In figuur 4 is een model weergegeven, waarin de relaties tussen de afdelingen wordt gevisualiseerd.



Figuur 4. Relatiemodel

### 4.3 Theoretische situatie

In de werkwijzer van Strukton Workplace wordt het proces weergegeven dat een werknemer moet doorlopen binnen een project. Vanuit de MJOB van de opdrachtgever komen er opdrachten binnen bij de afdeling B&O. Hier wordt op basis van het budget en/ of omvang van het project bepaald binnen welke afdeling het project kan worden uitgevoerd. Indien deze binnen de afdeling B&O kan worden uitgevoerd, wordt er een standaard procedure gevolgd vanuit de werkwijzer. Mocht de opdracht moeten worden uitgezet naar de afdeling RP, moet dit worden overgedragen. Opmerkelijk is dat deze stap niet staat vastgelegd in de werkwijzer. Er wordt binnen de werkwijzer enkel vanuit gegaan dat B&O na het gunnen van de opdracht een klantteam opstelt en dat de tendermanager de informatie overdraagt naar het klantteam, zoals in figuur 5 wordt weergegeven.

### 4.4 Praktische situatie

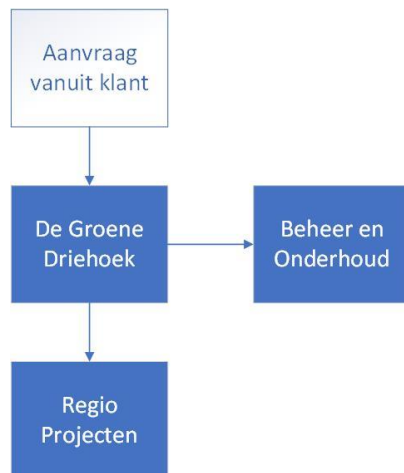
In de praktijk vindt er wel een overdracht plaats van de afdeling B&O naar RP. Dit blijkt uit de interviews die zijn afgenomen bij de respondenten, zie bijlage 2. Binnen de afdeling bouw gebeurt dat door een mailtje te sturen naar een projectmanager van RP en te melden dat er een opdracht aan komt. Vervolgens moet de projectmanager zelf aangeven welke contractinformatie relevant is voor de opdracht. Hier ontstaat een situatie waarin de projectmanager zijn informatie moet halen bij de klantmanager of contractbeheerder.



Figuur 5. Opleverings- en nazorgfase SWS



Dit heeft ervoor gezorgd dat B&O en RP slechte communicatie hebben, omdat zij van elkaar de informatie moeten ophalen in plaats van het vanzelfsprekend ontvangen. Hierdoor heeft de afdeling RP Bouw een eigen systeem opgezet, waarin zij alle aanvragen van hun klanten hanteren. RP Bouw heeft weliswaar haar eigen klanten die weinig in contact komen met B&O, omdat alle aanvragen via RP Bouw lopen. Dit proces staat niet vastgelegd in de werkwijzer, omdat hierin een duidelijke scheiding wordt gemaakt wie welke verantwoordelijkheden heeft. Er heerst een eilandjescultuur, waarin niemand verantwoordelijkheid wil nemen.



**Figuur 6. De Groene Driehoek afdeling techniek**

Binnen de afdeling techniek is de situatie afwijkend, want zij hebben nog een 'tussen-afdeling'. Deze afdeling heet "De Groene Driehoek" en zij zorgen ervoor dat alle aanvragen worden onderverdeeld tussen de juiste afdelingen, zie figuur 6. Tevens leveren zij de relevante informatie aan, zodat de projectmanager van RP niet meer zijn informatie hoeft op te vragen bij de klantmanager of contractbeheerder van B&O. De Groene Driehoek vormt in feite een connectie tussen beide afdelingen, maar is onderdeel van de afdeling RP Techniek. Indien een aanvraag binnen komt dat een Regio Project is, voeren zij deze zelf uit of zetten ze het project uit naar een andere collega binnen RP Techniek.

#### 4.5 Relevante informatie

Uit de interviews is gebleken dat de volgende informatie relevant is om bij de aanvraag over te dragen:

- klantinformatie
- tarieven
- rapporten van adviseurs

Deze informatie hoeft niet bij elk project worden overgedragen. Indien er een project wordt uitgevoerd voor dezelfde opdrachtgever, binnen hetzelfde kalenderjaar, kan dezelfde informatie worden gehanteerd.

#### 4.6 Deelconclusie

Met deze informatie kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

*Deelvraag 1: "Hoe wordt momenteel de contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar de afdeling regio projecten overgedragen bij de start van een project?"*

De afdelingen RP en B&O worden door twee verschillende manager operations aangestuurd en hebben elk hun eigen werkwijzer. Echter, in de praktijk wordt deze werkwijzer weinig tot niet gehanteerd en is er geen controle op het gebruik hiervan. Daardoor heeft iedere werknemer een eigen manier van werken opgezet. Dit resulteert in werknemers met een eigen opgestelde functie, eigen functieprofiel en eigen gestelde verantwoordelijkheden. Ten opzichte van de werknemers die hun functie wel volgens de werkwijzer uitvoeren ontstaat hier conflict over verantwoordelijkheden.

De informatieoverdracht van B&O naar RP verloopt momenteel ongestructureerd en is afhankelijk van onderlinge relaties van werknemers. Over het algemeen gebeurt deze overdracht via de mail of door een persoonlijk gesprek, maar dit is niet standaard. Dit zou resultaat kunnen zijn van een niet-vastgelegde overdrachtsstructuur en/of van een matige communicatie tussen de afdelingen.

## 5. HOOFDSTUK 2: OVERDRACHT VAN RP NAAR B&O

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord:

*Deelvraag 2: “Op welke manier wordt de projectinformatie na afronding van een project van de afdeling regio projecten naar de afdeling beheer en onderhoud overgedragen?”*

### 5.1 Theoretische situatie

Zodra een project in de opleverings- en nazorgfase van RP is, is het van belang dat wordt bepaald of het na de oplevering in het beheer van B&O komt. Met aangenomen werk is dit bijna altijd het geval en met een regio project kan het zo zijn dat de opdrachtgever het beheer ook uitbesteed aan SWSG. Volgens de werkwijzer wordt in de opleverings- en nazorgfase een stap gehanteerd genaamd “Overdracht dossier naar Beheer & Onderhoud”, zie figuur 7. Onder deze stap is de volgende tekst te vinden:

#### Overdracht dossier naar Beheer & Onderhoud

##### Omschrijving

Het, indien het project is uitgevoerd bij een klant waar tevens een B&O contract loopt of de afdeling beheer en onderhoud gedurende de garantie, onderhouds- en servicetermijn de gewenste dienstverlening aan de klant gaat verzorgen, overdragen van de relevante projectinformatie aan de afdeling Beheer & Onderhoud. Het opleverdossier wordt overgedragen naar B&O. Overdracht vindt plaats door de Projectverantwoordelijke naar de klantmanager van het B&O klantteam, de klantmanager kan deze taak delegeren aan de Contractbeheerder of Beheertechnicus.

Afspraken worden gemaakt met betrekking tot storing- en garantieopvolging na overdracht. Naast het opleverdossier wordt – op hoofdcomponent niveau – aangegeven;

- Welke installaties (bouw delen) er zijn verwijderd;
- Welke installaties (bouw delen) er zijn bijgeplaatst.

Dit kan door mondelinge toelichting op de overgedragen gegevens.

Informatie over nieuw geplaatste installaties wordt in een bewerkbare vorm aangeleverd aan B&O. Deze dient minimaal de volgende informatie te bevatten:

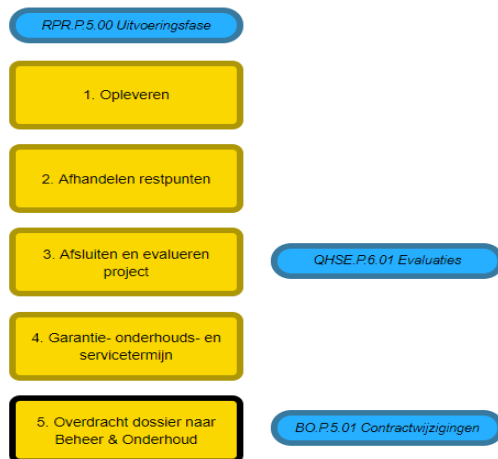
- Fabricaat/ Merk
- Type
- Capaciteit/ Materiaal
- Aantal (met eenheid)
- Ruimte

B&O verwerkt deze gegevens tot een assetlijst en draagt zorg voor inrichting van het Onderhoudsmanagement systeem.

B&O verzorgt de contract mutatie richting klant conform BO.P.5.01 Contractwijzigingen.

Er wordt gebruik gemaakt van het overdrachtsformulier: RPR.F.6.00.05 Template projectoverdracht naar B&O

Bij deze tekst hoort een overdrachtsformulier en deze is te vinden in bijlage 3



Samengevat wordt aangegeven dat, indien van toepassing, het projectdossier door de projectverantwoordelijke naar de klantmanager wordt overgedragen. Hierbij hoort ook welke nieuwe installaties zijn geplaatst met de bijbehorende relevante informatie. Het is opvallend dat de tekst onder de stap “Overdracht dossier naar Beheer & Onderhoud” gericht is op installatietechnische onderdelen. Voor bouwkundige elementen is het niet relevant welke fabricaat, type, capaciteit en aantal nieuw zijn geplaatst bij het project. Tevens wordt in het overdrachtsformulier van bijlage 3 de nadruk gelegd op installatietechnische onderdelen.

**Figuur 7. Overdracht naar beheer en onderhoud**

## 5.2 Praktische situatie

Tijdens de interviews met de afdeling RP Bouw, zie bijlage 2a en 2b is duidelijk geworden dat zij dit formulier niet gebruiken, omdat het te veel op techniek is ingericht. In de praktijk wordt geen informatie overgedragen, tenzij de klantmanager of contractbeheerder van B&O hier specifiek achteraan gaat.

Binnen de afdeling RP Techniek wordt dit formulier wel gebruikt, omdat dit voor hen een heldere opsomming is van alle openstaande restpunten en installatie-informatie.

## 5.3 Relevante informatie

Volgens de respondenten van B&O, zie bijlage 2c en 2d is het van belang om de volgende informatie te vervangen bij overdracht van een project vanaf RP Bouw naar B&O:

- ge-update tekeningen
- restpunten in de oplevering
- klanttevredenheid

Daarnaast wordt aangegeven dat B&O volgens hen in het opleverproces moet worden betrokken, zodat de stap van project naar beheer minder groot wordt.

## 5.4 Deelconclusie

Met deze informatie kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

*Deelvraag 2: “Op welke manier wordt de projectinformatie na afronding van een project van de afdeling regio projecten naar de afdeling beheer en onderhoud overgedragen?”*

Er wordt in de werkwijzer van RP een gestructureerde overdracht weergegeven met taken, stappen en verantwoordelijken. Echter, het overdrachtsformulier is grotendeels ingericht op techniek en niet op bouw. Hierdoor gebruikt de afdeling RP Bouw dit overdrachtsformulier niet en moet de afdeling B&O zelf hun benodigde informatie bij hen ophalen. Dit resulteert in dat de informatieoverdracht beide kanten op op dezelfde manier verloopt, ongeacht of deze gestructureerd is vastgelegd of niet.

Binnen de afdeling techniek wordt dit overdrachtsformulier wel gebruikt en ondervindt men hiermee geen problemen.

## 6. HOOFDSTUK 3: OVERDRACHT BIJ ANDERE VESTIGINGEN

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord:

*Deelvraag 3: “Hoe vinden de overdrachten tussen deze afdelingen plaats bij andere vestigingen in de regio Noord-Oost van Strukton Worksphere?”*

### 6.1 Regio Noord-Oost

Strukton Worksphere bestaat uit vier regio's, waarvan Noord-Oost één is. Binnen deze regio zijn drie vestigingen in Groningen, Deventer en Leeuwarden.

Bij de totale omzet/winst per jaar wordt vanuit het hoofdkantoor op regioniveau gekeken en niet op vestigingsniveau. Binnen de vestigingen wordt onderling wel gekeken wat de omzet/winst is, maar dit is niet relevant voor het hoofdkantoor. Met andere woorden werken de vestigingen binnen een regio samen aan de omzet/winst. Om die reden is er besloten om binnen het onderzoek ook de andere vestigingen van Strukton Worksphere Noord-Oost te betrekken en daar interviews af te nemen.

De werkwijzer die is opgesteld voor Strukton Worksphere wordt (theoretisch) in alle regio's gehanteerd. Elke vestiging implementeert deze op zijn eigen wijze en in dit onderzoek is uitgezocht hoe de werkwijzer binnen de regio Noord-Oost wordt gebruikt.

### 6.2 Strukton Worksphere Deventer

Voor dit onderzoek zijn drie interviews afgenomen bij Strukton Worksphere Deventer (SWSD) en deze zijn met de analyse bijgevoegd in bijlage 4.

De bedrijfsstructuur van SWSG en SWSD zijn gelijkwaardig. Opmerkelijk is dat de problemen in interne communicatie van deze vestiging overeen komen met die van Groningen. Bij SWSD is de communicatie tussen B&O en RP ook niet aanwezig. Net als in Groningen heerst hier een eilandjescultuur, waarin ieder zijn eigen ding doet en weinig rekening houdt met andere afdelingen.

De werkwijzer wordt ook in de vestiging van Deventer weinig tot niet gebruikt, vanwege de complexiteit. Daarom moet volgens SWSD een vereenvoudigde werkwijzer worden opgesteld, die meer wordt behandeld tijdens de introductie van een nieuwe werknemer.

De overdracht van informatie van B&O naar RP wordt bij SWSD op dezelfde manier gedaan als SWSG. De informatie wordt per mail doorgestuurd en voor eventuele aanvullende informatie moet de projectmanager of werkvoorbereider van RP contact zoeken met de klantmanager of contractbeheerder van B&O.

### 6.3 Strukton Worksphere Leeuwarden

Voor dit onderzoek zijn twee interviews afgenomen bij Strukton Worksphere Leeuwarden (SWSL) en deze zijn met de analyse bijgevoegd in bijlage 5.

De organisatiestructuur binnen SWSL is compleet verschillend van zowel SWSG als SWSD. Tijdens de vorming van Strukton Worksphere in 2014 is een aparte vestiging geopend in Leeuwarden. Deze is toen vanaf de grond opgezet door henzelf en dat is nog steeds merkbaar. SWSL hanteert binnen de afdeling bouw een open structuur waarin er bijna geen onderverdeling tussen B&O en RP is. De werkvoorbereiders en timmermannen werken voor beide afdelingen en zijn dus breed inzetbaar.

Leeuwarden heeft een flexibel model opgezet en zorgt ervoor dat werknemers elkaar leren kennen. Hierdoor is de drempel voor interne communicatie laag en zoeken collega's elkaar sneller op. Tevens zorgt SWSL ervoor dat werknemers zichzelf beter leren kennen door een test te doen genaamd “Discovery Insight” door Carl Jung (voor meer info, zie paragraaf 5.4).

SWSL voert alle werkzaamheden geheel volgens de werkwijzer uit. Dit is mogelijk gemaakt doordat een werknemer deze binnen de afdelingen handhaaft. Zodra er een nieuwe werknemer wordt ingewerkt, loopt deze samen met de aangewezen handhaver van de werkwijzer deze door.

## 6.4 Overeenkomsten en verschillen

De overeenkomsten tussen SWSG en SWSD zijn groot en opvallend is dat beide vestigingen tegen soortgelijke problemen aanlopen. Bij beide vestigingen heerst een eilandjescultuur waar niemand verantwoordelijkheden wil nemen. Tevens wordt binnen SWSD de werkwijzer niet gebruikt, omdat zij het te complex vinden en de doorlooptijden te lang worden.

Bij SWSD bevinden de afdelingen RP Bouw en RP Techniek zich bij elkaar en aan de andere kant van het gebouw zit de afdeling B&O. Dit zorgt ervoor dat er naast een afstand in werkgebied ook een fysieke afstand tussen de afdelingen zit. Binnen SWSG zitten de afdelingen RP Bouw en (gedeeltelijk) B&O bij elkaar en aan de andere kant van het gebouw zitten de afdelingen RP Techniek en (gedeeltelijk) B&O.

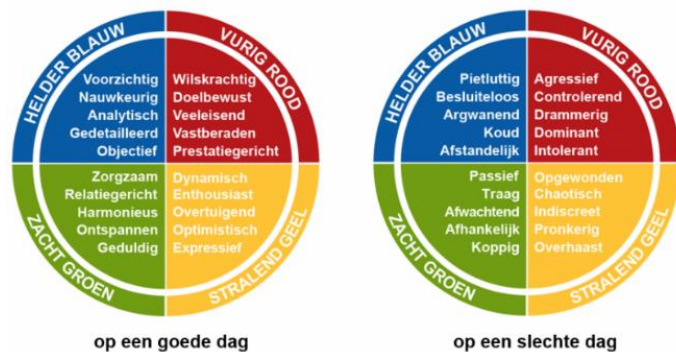
De organisatiestructuur bij SWSL is anders dan bij SWSG. Het valt op dat Groningen streeft naar de voordelen van de structuur in Leeuwarden. SWSL is op hoger managementniveau bezig om SWSG ook in deze structuur te krijgen, maar dat is nog in de initiatiefase.

SWSG kan van SWSL leren door ervoor te zorgen dat collega's elkaar beter leren kennen. Dit zou middels dezelfde technieken kunnen zijn die SWSL gebruikt, zoals hieronder wordt weergegeven.

### Discovery Insight

Dit is een tool waarmee een persoon zichzelf kan leren kennen en begrijpen (Panneman, 2016). Er worden door middel van twee assen (introverts versus extroverts en denkers versus doeners) vier kleuren beschreven: rood, geel, groen en blauw. Al deze kleuren representeren bepaalde karakteristieke eigenschappen, zie figuur 8.

Door deze tool in te zetten bij werknemers leren zij niet alleen zichzelf (her)kennen,



**Figuur 8. Discovery Insight door Jung**

maar ook collega's. Iedereen krijgt elkaars profiel te zien met de bijbehorende kleuren en daarom kunnen collega's elkaar op een andere manier benaderen. Zij weten nu wat ze in grote lijnen kunnen verwachten en wat zij hun collega's kunnen bieden. Deze vorm van zelfreflectie heeft er mede voor gezorgd dat de interne communicatie binnen SWSL sterk is.

## 6.5 Deelconclusie

Met deze informatie kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

*Deelvraag 3: "Hoe vinden de overdrachten tussen deze afdelingen plaats bij andere vestigingen in de regio Noord-Oost van Strukton WorkspHERE?"*

SWSD ondervindt gelijkwaardige problemen in haar organisatiestructuur als SWSG, maar er is bij hen is ook een fysieke afstand tussen de afdelingen. De overdracht van deze vestiging vindt op een soortgelijke wijze plaats als bij SWSG.

SWSL heeft een andere bedrijfsstructuur dan SWSG en zorgt ervoor dat haar werknemers flexibel en ingelicht zijn. SWSL hanteert de werkwijzer en door de 'samenvoeging' van RP en B&O vindt er geen informatieoverdracht plaats. Tevens zorgt SWSL ervoor dat haar werknemers henzelf, maar ook van collega's karakteristieke eigenschappen kennen doormiddel van de Discovery Insight methodiek.

## 7. HOOFDSTUK 4: ALTERNATIEVEN

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord:

*Deelvraag 4: “Welke alternatieven zijn er om de contractinformatie op een gestructureerde wijze over te dragen?”*

Nadat de huidige situatie bij SWSG en de andere vestigingen binnen de regio Noord-Oost is vastgesteld, is het mogelijk om te kijken naar alternatieven. Vanuit de interviews zijn een aantal suggesties gedaan naar de verbetering van de huidige situatie en deze worden in dit hoofdstuk behandeld.

Alle respondenten zijn het eens dat de interne communicatie van het bedrijf moet worden verbeterd. Vanuit de analyse van de interviews, zie bijlage 2k, 4e en 5c, zijn de volgende potentiële verbetermethoden gekomen:

- overdrachtsformulier
- klantteams opnieuw introduceren
- de groene driehoek binnen bouw
- toegankelijke werkwijzer
- inzicht in karakteristieke eigenschappen
- duidelijke functieomschrijving klantmanager

### 7.1 Overdrachtsformulier

Om de overdracht van de afdeling B&O naar RP gestructureerd te laten verlopen kan een overdrachtsformulier worden geïntroduceerd. Dit overdrachtsformulier wordt aan het begin van een kalenderjaar overgedragen aan RP en eventueel toegelicht door middel van een overleg. Het formulier wordt voor elke klant opgesteld en in een centrale map gezet, zodat het toegankelijk is voor beide partijen. De volgende onderdelen worden in het formulier behandeld:

- klantinformatie
- tarieven
- eventuele rapporten

#### **Klantinformatie**

De klantinformatie beschrijft wat voor soort klant het is en waar hun belangen liggen. Dit heeft als gevolg dat, indien een klant bijvoorbeeld gesteld is op duurzaamheid, een projectmanager hier op in kan spelen bij een project. Ook andere informatie als werktijden, boortijden en parkeervoorzieningen kunnen hierin worden gemeld.

#### **Tarieven**

Dit zijn de tarieven die de afdeling B&O heeft afgesproken met de klant, zodat er eenheid is vanuit SWSG richting hen.

#### **Eventuele rapporten**

Hierin kunnen eventuele rapporten door adviseurs worden bijgevoegd. Denk hierbij aan rapporten over akoestiek, architectuur, gevelreiniging etc. Dit heeft meerwaarde voor de projectmanager, zodat hij deze zelf niet opnieuw hoeft op te stellen of op hoeft te vragen. Tevens voorkomt dit frustratie als deze rapporten aan het begin van het jaar klaarstaan, zodat de projectmanager hier op tijd vanaf weet.

### 7.2 Klantteams

Eerder waren er klantteams en deze hadden maandelijks een overleg over de gebonden klanten. Indien nodig kwam hier een projectmanager of werkvoorbereider van RP bij uitgenodigd, zodat zij up-to-date waren met de bewegingen van de opdrachtgever. De klantteams zorgen ervoor dat het gezicht van SWS richting de klant eenduidig is en er niet verschillende dingen worden geroepen.

Dit alternatief zorgt niet voor een gestructureerde overdracht, maar wel voor een lage drempel in interne communicatie. RP wordt meer betrokken bij B&O en wellicht resulteert dit in een haal en breng



cultuur. Dat houdt in dat de klantmanager of contractbeheerder van B&O zelf de verantwoordelijkheid en het initiatief neemt om de benodigde informatie bij de afdeling RP te brengen.

### 7.3 De Groene Driehoek

De Groene Driehoek binnen de afdeling techniek zorgt ervoor dat meldingen die binnenkomen op een monitor ingedeeld worden bij de juiste afdelingen. Zij horen in principe bij de afdeling RP, maar kunnen, indien zij de capaciteit hebben, ook klussen voor B&O oppakken. Dit geeft een stuk flexibiliteit binnen de afdelingen van techniek.

Binnen de afdeling bouw kan dit concept ook worden toegepast door een team op te stellen dat zich tussen de afdelingen B&O en RP bevindt. Zij zullen beoordelen of binnengekomen projecten binnen B&O of RP moeten worden uitgevoerd en zelf bepalen welke afdeling hun hulp het meest nodig heeft. Indien B&O niet de capaciteit heeft om bepaalde klussen uit te voeren die nog steeds binnen de eisen van een B&O-project vallen, pakt De Groene Driehoek dit op.

Met deze methode kan de afdeling RP zich meer focussen op de projecten die voor hen bedoeld zijn en wordt het groeimodel flexibeler. Een voorbeeld van een huidige situatie is een projectmanager die een project draait van een half miljoen, maar ondertussen ook vijf kleinere projecten van onder tienduizend euro afhandelt, omdat B&O daar niet de capaciteit voor had. Met het invoeren van De Groene Driehoek komt deze situatie niet meer voor en zullen zij deze projecten oppakken. Er moeten wel bepaalde afbakeningen worden gesteld in de maximale omvang waar De Groene Driehoek aan mag werken, zodat zij niet in dezelfde situatie komen als het voorbeeld van de projectmanager. Deze afbakeningen zijn later te specificeren.

Deze variant zorgt niet voor een gestructureerde overdracht, maar wel voor flexibiliteit. De afdeling RP kan zich volledig focussen op grotere projecten en de afdeling B&O hoeft zich niet zorgen te maken over projecten waar zij geen capaciteit voor hebben.

### 7.4 Werkwijzer

Binnen Strukton Worksphere wordt de ISO 9001 gehanteerd voor de waarborging van kwaliteit binnen de processen. Dit managementsysteem heet kwaliteitsmanagement en is gebaseerd op een gestructureerd kwaliteitshandboek. In dit handboek (werkwijzer) staan alle processen vastgelegd. Uit fieldresearch is gebleken dat deze processen te complex zijn en daardoor ook niet worden geïmplementeerd. Volgens een artikel van ISO+ (Lemmers, 2018) zorgt de ISO 9001 er juist voor dat medewerkers gemotiveerd worden en er een afname van faalkosten is. Tevens wordt door de flexibele regels van de ISO 9001 meer flexibiliteit in de organisatie gebracht. In het artikel wordt aangegeven dat een eis aan deze voordelen wel een 'goed werkend ISO 9001 certificaat' moet zijn. Uit de praktijk blijkt echter dat deze benoemde voordelen niet van toepassing zijn binnen Strukton Worksphere Groningen. Werknemers worden door de complexiteit van de werkwijzer ongemotiveerd in het volgen van de structuren en protocollen. Tevens worden vanwege de lange doorlooptijd van protocollen faalkosten gemaakt en is er slechte communicatie tussen de interne afdelingen. Er is als het ware een ja-maar structuur ontstaan, waardoor niemand verantwoordelijkheden wil nemen. Hierdoor komt ook een deel van de flexibiliteit te vervallen. Er kan worden geconcludeerd dat Strukton Worksphere Groningen de ISO 9001 niet goed hanteert.

Elke respondent binnen de SWSG en SWSD is het eens dat de werkwijzer te complex is en daarom niet wordt gebruikt. Een oplossing voor dit probleem is het nazien van de werkwijzer en deze te versimpelen. Dit moet in overleg met de relevante afdelingen gebeuren en niet door één persoon, want er moet een objectief product worden neergezet dat voor elke werknemer hanteerbaar is.

Daarnaast moet de werkwijzer meer worden gehanteerd en werknemers moeten worden gecontroleerd op het gebruik hiervan. Het is essentieel voor het concept dat werknemers het nut van de werkwijzer gaan inzien. Door hen te controleren op het gebruik van de werkwijzer worden zij ook aangespoord en gemotiveerd dit te doen. De werkwijzer werkt alleen indien iedereen die er mee zou moeten werken, dat ook daadwerkelijk doet.

Ook met deze variant wordt er geen gestructureerde overdracht opgezet, maar het is wel een stap in de goede richting. Indien men de werkwijzer gaat hanteren wordt voldaan aan de certificering en werken de werknemers op een universele en efficiënte wijze.

### 7.5 Inzicht in karakteristieke eigenschappen

Het bedrijf draait op haar werknemers en hoe zij tewerk gaan en hier draagt hun mindset aan bij. Indien een werknemer een goede mindset heeft, zal hij of zij meer betrokken, gemotiveerd en zelfstandig zijn.

Binnen SWSL wordt een voorbeeld gegeven hoe haar werknemers zichzelf leren kennen en de karakteristieke eigenschappen van hun collega's. Dit is mede mogelijk gemaakt door de toepassing van de methodiek van Discovery Insight door Jung (zie paragraaf 5.4).

Deze methodiek kan ook binnen SWSG worden toegepast en met elkaar worden gedeeld. Werknemers herkennen hun eigen karakteristieke eigenschappen en hoe zij hier mee om moeten gaan. Daarnaast leren zij hun collega's beter kennen en ook hoe zij hen moeten benaderen. De Discovery Insight methode laat de professionals reflecteren en laat hen hun collega's op een adequate manier benaderen.

### 7.6 Klantmanager

Uit de interviews is gebleken dat klantmanager niet duidelijk is gespecificeerd met een functieprofiel, rol en verantwoordelijkheden. Echter, na de functiebeschrijving te hebben opgezocht blijkt dat deze wel aanwezig is, zie bijlage 6a. Hier staan geen verantwoordelijkheden in, maar na contact te hebben gezocht met de Manager Operations van B&O is gebleken dat zij deze recent hebben opgezet, zie bijlage 6b. Hiermee is dit probleem verholpen en is het enkel nog de taak aan de Manager Operations om zijn klantmanagers te informeren over deze ontwikkelingen binnen het profiel.

### 7.7 Deelconclusie

Met deze informatie kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

*Deelvraag 4: "Welke alternatieven zijn er om de contractinformatie op een gestructureerde wijze over te dragen?"*

Vanuit de interviews zijn een aantal alternatieven voor de huidige situatie naar voren gekomen en deze zijn omschreven. De opgestelde varianten kunnen op zichzelf staand niet het probleem omvatten, maar doormiddel van combineren van varianten wel. Na de toetsing van de varianten zal blijken welke ingrepen nodig zijn om de hoofdvraag te beantwoorden en het probleem op te lossen.



## 8. HOOFDSTUK 5: TOETSING

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord:

*Deelvraag 5: “Op welke wijze kan het gekozen alternatief worden getoetst aan de praktijk?”*

### 8.1 Toetsing aan theorie

De vijf alternatieven op de huidige situatie zijn door middel van een SWOT-analyse getoetst. De SWOT analyse is een bedrijfskundig model dat intern de zwaktes en sterktes van een variant kan testen. SWOT staat voor **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities en **T**hreats. Deze tool helpt om objectief inzichtelijk te maken wat de voor- en nadelen van de varianten zijn (Wikipedia, Sterkte-zwakteanalyse, 2019).

Het is van belang om de varianten op een adequate manier te toetsen aan criteria en daarom worden deze onderverdeeld in twee categorieën: bedrijfscultuur en bedrijfsstructuur. Hierdoor wordt duidelijk welk alternatief de hoofdvraag kan beantwoorden en welk alternatief niet de hoofdvraag beantwoord, maar zich op het grotere probleem focust. Hier volgt de onderverdeling:

#### **Bedrijfsstructuur**

- overdrachtsformulier

#### **Bedrijfscultuur**

- klantteams opnieuw introduceren
- groene driehoek
- toegankelijke werkwijzer
- inzicht in karakteristieke eigenschappen

Om aan de vraagstelling te voldoen moet een gestructureerde overdracht plaatsvinden. Dit kan alleen met variant 1, aangezien deze als enige een gestructureerd formulier in de werkwijzer aanbrengt. Echter, uit het onderzoek is gebleken dat SWSG de werkwijzer niet hanteert. Om werknemers de werkwijzer te laten hanteren kan van één of meerdere van de andere varianten gebruik worden gemaakt. Elke variant heeft zijn voor- en nadelen en die worden in tabel 2 samengevat weergegeven. De volledige SWOT analyse is in bijlage 7 weergegeven.

**Tabel 2. Toetsing aan theorie**

|   | <b>Varianten</b>                         | <b>Voordeel</b>                                                                                    | <b>Nadeel</b>                                                                     |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Overdrachtsformulier                     | <i>Gestructureerde overdracht</i>                                                                  | <i>Werknemers gebruiken de werkwijzer niet</i>                                    |
| 2 | Klantteams                               | <i>Verbeterde interne communicatie</i>                                                             | <i>Extra tijd moet worden vrijgemaakt voor overleggen</i>                         |
| 3 | De Groene Driehoek                       | <i>Interne flexibiliteit</i>                                                                       | <i>Er wordt verder afgeweken van de huidige werkwijzer</i>                        |
| 4 | Toegankelijke werkwijzer                 | <i>Kwaliteit wordt gewaarborgd en de werkwijzer wordt gehandhaafd</i>                              | <i>Heel SWSG moet haar werkwijze aanpassen om volgens de werkwijzer te werken</i> |
| 5 | Inzicht in karakteristieke eigenschappen | <i>Werknemers krijgen inzicht in hun kwaliteiten en leren beter rekening te houden met anderen</i> | <i>Werknemers kunnen hier te ‘nuchter’ op reageren en het als grap zien</i>       |

## 8.2 Toetsing aan de praktijk

Nu de varianten een SWOT-analyse zijn ondergaan kunnen ze met deze gegevens aan de praktijk worden getest. Hiervoor zijn interviews afgenomen bij drie respondenten, verspreid over verschillende vestigingen en afdelingen. Hun functies zijn: klantmanager (B&O), werkvoorbereider (RP) en projectmanager (RP). Zij zijn voor het afnemen van de interviews ingelicht door een samenvatting per variant, zie bijlage 8. Voor de toetsing is een onderverdeling aangehouden tussen B&O en RP. In tabel 3 wordt weergegeven welke varianten volgens RP het best waren voor het oplossen van het probleem in informatieoverdracht tussen de afdelingen. De volledige interviews zijn weergegeven in bijlage 9.

**Tabel 3. Variantentoetsing RP**

| Variant | Voorstander/tegenstander | Voornaamste reden                                          | Randvoorwaarden                              |
|---------|--------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1       | Voorstander              | Zorgt voor een gestructureerde overdracht                  | Moet makkelijk in te vullen zijn             |
| 2       | Voorstander              | Meer interne communicatie                                  | Iedereen moet hier aan meewerken             |
| 3       | Tegenstander             | Weer een nieuw 'eilandje' in de eilandjescultuur           | -                                            |
| 4       | Voorstander              | Toegankelijker, waardoor meer mensen het gaan gebruiken    | Controle op gebruik.                         |
| 5       | Gemengd                  | Te zweverig, maar wel handig om een team samen te stellen. | Het moet duidelijk en juist worden toegepast |

Voor B&O is een soortgelijk tabel opgezet, zie tabel 4.

**Tabel 4. Variantentoetsing B&O**

| Variant | Voorstander/tegenstander | Voornaamste reden                                                                                            | Randvoorwaarden                   |
|---------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1       | Voorstander              | Zo is het zeker dat iedereen de benodigde informatie ontvangt voor het project                               | Moet wel alle informatie bevatten |
| 2       | Voorstander              | Gezamenlijk optrekken naar de klant                                                                          | Iedereen moet hier aan meewerken  |
| 3       | Tegenstander             | Daar is SWS nog niet klaar voor, omdat er wordt gevraagd verder te kijken dan je eigen verantwoordelijkheden | -                                 |
| 4       | Voorstander              | Toegankelijker, waardoor individuen het meer gaan gebruiken                                                  | Controle op gebruik.              |
| 5       | Tegenstander             | Wordt momenteel al gebruikt door degenen die daar baat bij hebben                                            | -                                 |

Beide afdelingen tonen gelijkwaardige resultaten en daarmee wordt geconcludeerd dat zij het met elkaar eens zijn over de variantenkeuze. Hieronder wordt per variant de vergelijking tussen de afdelingen weergegeven.

### Overdrachtsformulier

Beide afdelingen zijn voorstanders van deze variant, omdat dit voor een gestructureerde overdracht zorgt. Hierdoor krijgen de projectmanagers en werkvoorbereiders van RP de relevante informatie ter beschikking. Echter, het formulier moet gemakkelijk in te vullen zijn en alle informatie bevatten. "Zolang het maar geen draak van een formulier is", zoals projectmanager van afdeling bouw stelde, zie bijlage 9a.

### Klantteams

Beide afdelingen zijn voorstanders van deze variant, omdat dit de interne communicatie verbetert. De exacte specificaties van deze teams valt buiten de scope van dit onderzoek, omdat dit bedrijfscultuur betreft. Beide afdelingen geven aan dat, om deze variant te laten werken, iedereen moet meewerken.

### De Groene Driehoek

Beide afdelingen zijn tegenstanders van deze variant, omdat een tussenafdeling volgens hen alleen maar meer afstand tussen de afdelingen creëert. Volgens B&O is het een goed concept, maar is SWS nog niet klaar voor de implementatie.

### **Versimpelde werkwijzer**

Beide afdelingen zijn voorstanders van deze variant, omdat dit de werkwijzer toegankelijker maakt. Volgens hen geeft dit het resultaat dat meer medewerker ermee gaan werken. Echter, als randvoorwaarde is wel gesteld dat er controle moet zijn op het gebruik hiervan.

### **Inzicht in karakteristieke eigenschappen**

Over deze variant zijn verschillende meningen. Indien deze variant wel wordt toegepast is als randvoorwaarde gesteld dat het op een juiste manier moet worden gepresenteerd aan werknemers. Volgens B&O zijn de meeste werknemers te nuchter voor deze variant en zullen dit als zweverig ervaren en een respondent van RP bevestigt dit. Het merendeel van respondenten is tegenstander van deze variant en daarom wordt deze niet verder onderzocht.

## **8.3 Toetsing aan visie Strukton WorkspHERE**

SWS heeft een strategisch kader opgesteld om richtlijnen op te stellen voor hun visie. Dit strategische kader staat verwerkt in hun organisatiehandboek (bijlage 10). In dit strategisch kader worden vijf pijlers weergegeven die SWS als strategisch doel aanhoudt. Deze zijn:

1. Energie & Duurzaamheid
2. Data gedreven dienstverlening
3. Integraal werken
4. Revitalisatie en ontwikkeling
5. Kennisontwikkeling

Vanuit de toetsing aan de praktijk zijn drie varianten naar voren gekomen waar de respondenten voorstander van zijn. Deze drie varianten worden in tabel 5 gelinkt aan de strategische doelen van SWS. Vervolgens worden deze per variant getoetst aan het doel.

**Tabel 5. Variantentoetsing aan visie SWS**

| <b>Variant</b>         | <b>Strategisch doel SWS</b>   |
|------------------------|-------------------------------|
| Overdrachtsformulier   | Data gedreven dienstverlening |
| Klantteams             | Integraal werken              |
| Versimpelde werkwijzer | Data gedreven dienstverlening |

Het overdrachtsformulier draagt bij aan het doel van data gedreven dienstverlening, omdat de overdracht gedigitaliseerd wordt. Momenteel gebeurt dat mondeling of (gedeeltelijk) via de mail en door dit volledig digitaal en gestructureerd te laten verlopen draagt de variant bij aan data gedreven dienstverlening.

Het opnieuw introduceren van klantteams draagt bij aan het doel van integraal werken, omdat het de twee afdelingen in nauwer contact met elkaar brengt.

De versimpelde werkwijzer draagt bij aan het doel van data gedreven dienstverlening, omdat dit een aanzet kan creëren om werknemers volledig volgens de werkwijzer te laten werken. Hierdoor worden projecten volgens een vastgelegde en duidelijke structuur uitgevoerd en kunnen andere werknemers benodigde documenten terug vinden.

## **8.4 Deelconclusie**

Met deze informatie kan antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

*Deelvraag 5: "Op welke wijze kan het gekozen alternatief worden getoetst aan de praktijk?"*

De varianten zijn getoetst aan drie maatstaven, namelijk theorie, praktijk en de visie van Strukton WorkspHERE. Hieruit zijn een drietal varianten op alle maatstaven positief getoetst. Deze zijn terug te herleiden naar bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur, zoals in tabel 6 wordt aangegeven.

**Tabel 6. Varianten**

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| 1. Overdrachtsformulier   | Bedrijfsstructuur |
| 2. Klantteams             | Bedrijfscultuur   |
| 3. Versimpelde werkwijzer | Bedrijfscultuur   |

## 9. CONCLUSIE

Door antwoord te hebben gegeven op alle deelvragen, kan de hoofdvraag worden beantwoord. Hieronder nogmaals de hoofvraag:

***“Hoe kan de overdracht van contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar de afdeling regio projecten binnen Strukton WorkspHERE Groningen op een gestructureerde manier worden uitgevoerd?”***

De informatieoverdracht van B&O naar RP verloopt momenteel ongestructureerd en is afhankelijk van onderlinge relaties van werknemers. De afdelingen RP en B&O worden door twee verschillende manager operations aangestuurd en hebben elk hun eigen werkwijzer. Echter, in de praktijk wordt deze werkwijzer weinig tot niet gehanteerd en is er geen controle op het gebruik hiervan.

De informatieoverdracht van RP naar B&O is wel gestructureerd vastgelegd met taken, stappen en verantwoordelijkheden. Echter, het overdrachtsformulier is grotendeels ingericht op techniek en niet op bouw. Hierdoor gebruikt de afdeling RP Bouw dit overdrachtsformulier niet en moet de afdeling B&O zelf hun benodigde informatie bij hen ophalen. Dit resulteert er in dat de informatieoverdracht beide kanten op dezelfde manier verloopt, ongeacht of deze gestructureerd is vastgelegd of niet.

SWSD ondervindt gelijkwaardige problemen in haar organisatiestructuur als SWSG, maar is bij hen is ook een fysieke afstand tussen de afdelingen. De overdracht van deze vestiging vindt op een soortgelijke wijze plaats als bij SWSG.

SWSL heeft een andere bedrijfsstructuur dan SWSG en zorgt ervoor dat haar werknemers flexibel en ingelicht zijn. SWSL hanteert de werkwijzer en door de ‘samenvoeging’ van RP en B&O vindt er geen informatieoverdracht plaats. Tevens zorgt SWSL ervoor dat haar werknemers hun eigen, maar ook collega’s karakteristieke eigenschappen kennen doormiddel van de Discovery Insight methodiek.

Vanuit de interviews zijn een aantal alternatieven voor de huidige situatie naar voren gekomen en deze zijn omschreven. De opgestelde varianten kunnen op zichzelf staand niet het probleem omvatten, maar doormiddel van combineren van varianten wel.

Deze alternatieven zijn getoetst aan literatuuronderzoek, praktijk en de visie van SWS. Daaruit zijn drie varianten gekomen die kunnen worden onderverdeeld in bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur. Met het overdrachtsformulier kan de hoofdvraag worden beantwoord, omdat dit een gestructureerde overdracht van contractinformatie is. De klantteams en versimpelde werkwijzer zijn gericht op de bedrijfscultuur en zorgen ervoor dat het formulier daadwerkelijk wordt gebruikt.

## 10. DISCUSSIE

Voor dit onderzoek zijn twee methoden gebruikt voor datawerving, deskresearch en fieldresearch. In de basis is fieldresearch in de vorm van interviews gebruikt om het gebrek in informatieoverdracht vast te stellen en mogelijke alternatieven op te stellen. Er is door middel van literatuuronderzoek getoetst wat de waarde van de alternatieven voor het bedrijf (intern en extern) zijn. Deze bevindingen zijn vervolgens weer aan de praktijk getoetst door middel van interviews. Op basis hiervan kan worden gesteld dat het onderzoek tot de toetsing van de varianten valide is en bij herhaling de resultaten hetzelfde zouden zijn. De conclusie van dit onderzoek is niet 100% valide, omdat de varianten volgens (Mos, 2019) niet aan het minimaal aantal van tien voldoen. Indien Strukton Worksphere zelf besluit de overige zeven interviews conform de opgezette vragen uit te voeren en de resultaten worden bevestigd is het onderzoek wel volledig valide.

Indien er niet wordt gehandeld naar de resultaten van dit onderzoek zal de communicatie tussen de afdelingen B&O en RP niet verbeteren en zal informatieoverdracht een haal-cultuur blijven. Het gevolg van het implementeren van de resultaten van dit onderzoek is een gestructureerde overdracht van informatie van de afdeling B&O naar RP.

Echter, uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat het probleem niet alleen te maken heeft bedrijfsstructuur, maar ook bedrijfscultuur. Dit resultaat wijkt af van de verwachting in het plan van aanpak. Een mogelijke verklaring voor deze situatie is doordat er te weinig vooronderzoek heeft plaatsgevonden. Indien de huidige situatie was onderzocht in het vooronderzoek, had er een uitgebreider en omvattender onderzoek kunnen plaatsvinden.

Het advies voor vervolgonderzoek is dan ook om een onderzoek uit te voeren dat voortborduurt op de resultaten van dit onderzoek om te achterhalen waar de gebreken in de bedrijfscultuur van SWS zitten.

## 11. AANBEVELINGEN

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de probleemstelling meer dan de bedrijfsstructuur omtrent, namelijk ook de bedrijfscultuur. Hiervoor zijn vijf varianten opgezet en deze zijn aan theorie, praktijk en de visie van Strukton Worksphere getoetst. Uit de toetsingen is gebleken dat drie varianten de beste opties waren. Over deze drie varianten wordt de aanbeveling richting het bedrijf hieronder weergegeven.

Met een overdrachtsformulier kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, omdat dit een gestructureerde overdracht is. Een concept van dit formulier is bijgevoegd in bijlage 11.

Randvoorwaarden aan het implementeren van het overdrachtsformulier:

- moet alle relevante informatie bevatten;
- moet gemakkelijk zijn in te vullen.

Met het opnieuw introduceren van klantteams wordt de interne communicatie tussen de afdelingen verbeterd. De afdelingen zijn meer bij elkaars projecten betrokken en er zullen minder miscommunicaties plaatsvinden.

Randvoorwaarden aan het implementeren van klantteams:

- beide afdelingen moeten hier aan meewerken.

Met het versimpelen van de werkwijzer en het controleren op gebruik, worden de projecten opgezet volgens de vastgestelde structuur van Strukton Worksphere. De controle hierop kan worden gedaan door frequente interne audits of het aanstellen van een controleur.

Randvoorwaarden aan het versimpelen van de werkwijzer:

- er moet frequent controle worden gedaan op gebruik.

Indien deze varianten worden toegepast in Strukton Worksphere Groningen vindt er een gestructureerde overdracht van contractinformatie van de afdeling beheer en onderhoud naar regio projecten plaats. Indien er niet wordt gehandeld naar de resultaten van dit onderzoek zal de communicatie tussen de afdelingen beheer en onderhoud en regio projecten niet verbeteren en zal informatieoverdracht ongestructureerd blijven.

## 12. BIBLIOGRAFIE

- Bijvank, O. (sd). *Organisatiestructure Mintzberg*. Opgehaald van House of Control: <http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html><http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html>
- Demmer. (2007, november 14). *Scholieren.com*. Opgehaald van Hoofdstuk 4: <https://www.scholieren.com/verslag/samenvatting-management-organisatie-hoofdstuk-4-27960>
- Lemmers. (2018, juni 9). *8 Voordelen van het ISO 9001 certificaat*. Opgehaald van ISO+: <https://isoplus.nu/8-voordelen-iso-9001/>
- Marc Beets. (sd). *Gevraagd: Nieuwetijds projectteam dat de oplossing van morgen aan kan*. Opgehaald van Balance, vooruitstrevend in projecten: <https://www.balance.nl/projectmanagement/gevraagd-nieuwetijds-projectteam-dat-de-oplossing-van-morgen-aankan/>
- Mos. (2019, april 8). *Hoeveel interviews moet ik doen?* Opgehaald van Focus op afstuderen: <https://www.focusopafstuderen.nl/studietips/hoeveel-interviews-moet-ik-doen/>
- Panneman. (2016, oktober 22). *Insights Discovery deel 1: De 4 kleuren*. Opgehaald van Mudamasters: <https://www.mudamasters.com/nl/persoonlijke-ontwikkeling-persoonlijkheid/insights-discovery-deel-1-de-4-kleuren><https://www.mudamasters.com/nl/persoonlijke-ontwikkeling-persoonlijkheid/insights-discovery-deel-1-de-4-kleuren>
- Stevens. (sd). *Bureaucratie en bureaucratische organisaties*. Opgehaald van De Steven: <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/leiderschapsprogramma/leiderschapsvorm-en/leiders-managers/bureaucratie>
- Wikipedia. (2018, oktober 18). *Wikipedia*. Opgehaald van Organisatie: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatiestructuur>
- Wikipedia. (2019, november 18). *Sterkte-zwakteanalyse*. Opgehaald van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Sterkte-zwakteanalyse>

---

## **13. BIJLAGEN**