

**Publieke Opdrachtgever als Lerende Organisatie  
Een Handreiking**

Hermans, Marleen; Rots, Simone

**DOI**

[10.4233/uuid:d5771fd9-77cf-4ef8-8941-f2d7a7cff7df](https://doi.org/10.4233/uuid:d5771fd9-77cf-4ef8-8941-f2d7a7cff7df)

**Publication date**

2019

**Document Version**

Final published version

**Citation (APA)**

Hermans, M., & Rots, S. (2019). *Publieke Opdrachtgever als Lerende Organisatie: Een Handreiking*. Delft University of Technology. <https://doi.org/10.4233/uuid:d5771fd9-77cf-4ef8-8941-f2d7a7cff7df>

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Publieke Opdrachtgever als Lerende Organisatie

**Een Handreiking**



Door: prof.dr.ir. Marleen Hermans, drs. Simone Rots  
TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Management in the Built Environment  
Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw

Maart 2019

*Deze publicatie is gebaseerd op eerder onderzoek van de TU Delft (prof.dr.ir. Marleen Hermans, ir. Lizet Kuitert, dr.ir. Leentje Volkert) en de VU Amsterdam (prof.dr. Alfons van Marrewijk, Thijs Willems (MSc)).*

Foto's: Maarten Laupman

Maart 2019

ISBN/EAN: 978-94-6384-023-1

DOI: <https://doi.org/10.4233/uuid:d5771fd9-77cf-4ef8-8941-f2d7a7cff7df>

## Publieke opdrachtgever als lerende organisatie

*De bouwsector is een projectensector: van woningbouw tot gebiedsontwikkeling, we organiseren onze activiteiten in projecten. Die projectstructuur blijkt – zowel in de praktijk als volgens de theorie – het structureel leren niet eenvoudig te maken. Voor vernieuwing in de bouwsector wordt leren echter als belangrijk en essentieel gezien. Enerzijds omdat zo het wiel niet steeds opnieuw wordt uitgevonden en er aandacht kan zijn voor innovatie. Anderzijds omdat het eenvoudigweg efficiënter werkt als je eerdere ervaringen mee kunt nemen. In deze handreiking kijken we naar hoe het leren in project georiënteerde organisaties in de bouw verbeterd kan worden. Dat is relevant voor publieke en semipublieke opdrachtgevers, zoals gemeenten, corporaties en waterschappen, maar zeker ook in het private domein, waaronder het bouwbedrijfsleven.*

### Inleiding

Over het algemeen wordt juist in de bouw binnen projecten nieuwe kennis opgedaan en expertise verbeterd, soms bewust, bijvoorbeeld in pilotprojecten, maar vaak gewoon gaandeweg het bouwproces. Deze handreiking is gebaseerd op een onderzoek dat de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap deed in een gemeente. We onderzochten in hoeverre die gemeente in staat was te leren van de kennis en expertise die werd opgedaan bij een aantal vernieuwende grote bouwprojecten. De inzichten die hier zijn opgedaan zijn niet alleen van belang voor de betreffende gemeente, maar ook interessant voor andere opdrachtgevers.

In het onderzoek is antwoord gezocht op vragen als ‘hoe kunnen publieke opdrachtgevers leren van de kennis en expertise die wordt opgedaan binnen de projecten in de bouw?’ ‘Hoe bevorder je dat de organisatie en de medewerkers leren van projecten?’ ‘Leren we eigenlijk wel genoeg?’

Wat blijkt? Leren moet je organiseren. Een leerproces ontstaat niet zomaar, sterker nog, soms organiseren we onze projecten zodanig dat het leren juist wordt bemoeilijkt, zeker als het gaat om het leren van projecten binnen de moederorganisatie. In deze handreiking doen we een aantal suggesties over hoe het lerend vermogen verbeterd kan worden.

Doel van dit document is om de inzichten die zijn opgedaan over de (on)mogelijkheden om te leren binnen bouwprojecten te delen met directeurs, managers en afdelingshoofden van bouwgerelateerde onderdelen van (semi)publieke en private opdrachtgevers en het bouwbedrijfsleven.

De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw van de TU Delft heeft in samenwerking met de VU Amsterdam een onderzoek gedaan naar het lerend vermogen binnen een grote Nederlandse gemeente. De focus lag daarbij op een aantal grote gebiedsontwikkelingen waarin innovatieve samenwerkingsvormen van belang waren. De resultaten werden niet alleen herkend in de onderzochte gemeente, maar ook door andere organisaties die met grote, complexe projecten bezig zijn en in de wetenschappelijke literatuur. Dit is aanleiding om de inzichten te

### Moeder- en projectorganisatie

Kennis en expertise kan bij bouwprojecten worden opgedaan op zowel het persoonlijke niveau, binnen het projectteam als binnen de moederorganisatie. In het onderzoek hebben we ons gericht op de relatie tussen de moeder- en de projectorganisatie.

Het verschil tussen een moederorganisatie (bij een gemeente bijvoorbeeld de 'dienst stadsontwikkeling') en een projectorganisatie (het projectteam van een gebieds- of vastgoed- of infraontwikkeling) is zeer bepalend voor het proces van leren binnen de organisatie. Karakteristiek voor een projectorganisatie is tijdelijkheid en een doel op de korte termijn. De moederorganisatie is daarentegen meer permanent van structuur is en streeft naar doelen op de lange termijn. Een ander verschil is de politieke context: een moederorganisatie heeft in de meeste gevallen een sterke link met politiek en de bestuurlijke omgeving, waardoor de organisatie meer dan een projectorganisatie bepaald wordt door regelgeving en bureaucratie. Terwijl een projectorganisatie, die zich richt op een resultaat voor de kortere termijn, vaak geïsoleerder kan werken en flexibeler kan opereren soms buiten regelgeving om, wat zijn voor en nadelen kan hebben. Een ander verschil is dat projectorganisaties te maken hebben met wisselende teams van mensen, die behoren tot verschillende afdelingen en organisatieonderdelen, en met regelmaat zelfs tot verschillende organisaties, en ook dit kan leerervaringen binnen de organisatie in de weg staan. Het project heeft eenvoudigweg ook een ander doel – namelijk het tot een goed resultaat brengen van een specifiek project binnen de daaraan gestelde randvoorwaarden – dan de moederorganisatie als geheel. Een gemeente bijvoorbeeld, heeft, als overheidsorganisatie, een structurele maatschappelijke beleids- en dienstverlenende rol. Deze verschillen in opgaven leiden per definitie tot belangen- en aandachtverschillen, waardoor de waarde van wat er geleerd wordt in projecten voor de moederorganisatie niet altijd a priori helder zijn. En door de verschillende opgaven per project ook niet per se tussen projecten onderling.

Belangrijk detail is dat een tijdelijke projectorganisatie wel jaren kan bestaan en kenmerken van een permanente moederorganisatie vertoont, waardoor het in de praktijk minder duidelijk is dat je met een tijdelijke organisatie van doen hebt. Zo bestaan organisaties die grote, bouw-, infra of gebiedsontwikkelingsprojecten aansturen enkele jaren en kunnen honderden medewerkers aan het werk hebben. Denk bijvoorbeeld aan de Gebieds Ontwikkelings Maatschappijen (GEM's) die vaak worden opgericht voor het uitrollen van grote gebiedsontwikkelingen.

Veel nieuwe kennis en expertise wordt opgedaan in tijdelijke projecten. Expertise die in te zetten is voor andere projecten, en ook door kan werken in de moederorganisatie. Van deze kennis en expertise kan en moet geleerd worden, maar hoe gaat dat?

## De resultaten!

Het unieke en tijdelijke karakter van de projectorganisatie zorgt voor obstakels die de uitwisseling van de opgedane nieuwe kennis en expertise met de moederorganisatie hinderen. De genoemde verschillen in de organisatiestructuur spelen daarbij een rol, maar ook de wijze waarop kennis en expertise, en de permanente uitwisseling daarvan, geborgd worden en wie daarbij een rol spelen.

Belangrijk bij de analyse van het borgen van leren is ons te realiseren dat leren plaatsvindt op verschillende niveaus binnen de organisatie:

- Op persoonlijk, individueel niveau,
- Binnen het projectteam,
- Binnen de verschillende afdelingen en onderdelen van de moederorganisatie.

Hoe zorgen we er nu voor dat we zo optimaal mogelijk kennis kunnen creëren, delen en integreren?

Een drietal omstandigheden zijn hierbij belangrijk. Ten eerste het **bewustzijn van leren**. Wanneer men er zich bewust van is dat er geleerd kan worden, is de eerste stap gezet. Het maakt niet uit of je

onderdeel bent van management, het projectteam of op een afdeling werkt, als je je bewust bent van de mogelijkheid tot leren zal je daar ook naar handelen. Ten tweede is het **faciliteren van en bewust sturen op het leerproces** een voorwaarde die het leren zal bevorderen. Deze moet gericht zijn op het realiseren van een lerende cultuur. Tenslotte is het opzetten van **ondersteunende structuren**, bijvoorbeeld kennismanagement, noodzakelijk om het leren mogelijk te maken. Deze structurerende systemen binnen de organisatie zorgen ervoor dat kennis en expertise geborgd en gedeeld kunnen worden en zijn een voorwaarde voor het verbeteren van het leren.

Het onderzoek heeft een vijftal aandachtspunten opgeleverd die inzichtelijk maken hoe het leren binnen de organisatie verbeterd kan worden. Deze punten hebben betrekking op de bovengenoemde omstandigheden: bewustzijn, cultuur en structuren en zullen hieronder verder worden uitgelegd. Vervolgens worden aanbevelingen gegeven die binnen specifieke management-groepen tot acties kunnen leiden, in antwoord op de vraag hoe kan kennis beter worden geborgd en welke acties daarvoor nodig zijn.

### 1. Living apart together – verbinding

Wanneer de projectorganisatie letterlijk afstand neemt van de moederorganisatie en zich buiten de muren van de moederorganisatie vestigt, bijvoorbeeld op de locatie van het project, wordt daarmee vaak letterlijk afstand genomen van bijvoorbeeld de politiek en de beleidsregels waarmee de moederorganisatie verbonden is. Dit kan leiden tot een omgeving met een eigen cultuur en vertrouwelijkheid die leren in het project stimuleert.

Zoals bijvoorbeeld bij een projectteam dat zich in een gebouw vestigde dat alleen toegankelijk was voor de leden van het projectteam. Het team gaf aan dat de teamgeest die hierdoor werd opgebouwd van groot belang was voor het slagen van het project, men was toegewijd en kon slagvaardiger te werk gaan.

Aan de andere kant hinderde de letterlijke afstand die hierdoor ontstond het leren tussen project en moederorganisatie, omdat van buitenaf gezien, het team als een gesloten bolwerk werd ervaren. Een herkenbare situatie voor veel grote projecten.

Fysieke scheiding heeft voordelen voor de projectorganisatie, want het stimuleert teambuilding en de slagvaardigheid. Het biedt vrijheid en buiten de regels van de moederorganisatie kan worden gezocht naar innovatieve, creatieve oplossingen voor complexe problematieken. Dit zorgt voor een leerproces op een individueel niveau en binnen het projectteam. Het is belangrijk om het leerproces zo te organiseren dat het daartoe niet beperkt blijft en dat het zich doorzet in de moederorganisatie. De projectorganisatie moet daarom aansluiting vinden bij de moederorganisatie en vice versa.

### *Aanbevelingen voor het versterken van de aansluiting tussen project- en moederorganisatie*

- **Gezamenlijk een projectverhaal** opstellen, waarin o.a. de organisatie- en projectdoelen, het maatschappelijk belang, de verankering met en de afstand tot de moederorganisatie worden benoemd.
- Om dit te laten slagen moet de verantwoordelijkheid voor de kennisborging direct als een taak ondergebracht worden bij de **projectmanager**.
- Tegelijkertijd moet ook binnen de moederorganisatie een lijnmanager worden aangesteld als **kennismakelaar**, die zorg draagt voor de kennisborging over verschillende projecten heen. De kennismakelaar kan de leerervaringen delen op de juiste plaatsen binnen de organisatie.
- Om dit te ondersteunen moet **kennisuitwisseling** op de agenda staan op **directieniveau**, bij zowel de eindverantwoordelijk bestuurder/directeur van de moederorganisatie als bij de projectdirecteur.
- Overwogen kan worden om **ervaring met kennismanagement** als een van de beoordelingscriteria te hanteren bij **het werven van sleutelfiguren** binnen het projectteam, zodat direct bij aanvang van het project afspraken gemaakt kunnen worden over kennisborging en deling.

## 2. Transparantie en vertrouwelijkheid bij politieke gevoeligheid

Rondom specifieke bouwprojecten kan politieke gevoeligheid bestaan die kan leiden tot geheimhouding of vertrouwelijkheid die vervolgens uitwisseling van kennis in de weg kan staan. Dit zien we bijvoorbeeld rondom de aanbestedingsfase, waarin geen informatie gedeeld kan worden die de concurrentiepositie van deelnemers verslechterd, of bij projecten die raken aan de openbare veiligheid. Transparant zijn in het delen van kennis is dan ingewikkeld, hoewel openheid en debat over opgedane nieuwe kennis vaak wel gewenst en noodzakelijk is.

De vertrouwelijkheid dient de voortgang van het project, maar niet de kennisopbouw. Hierbij wordt soms een veel groter deel van het project tot 'vertrouwelijk' verklaard dan per se nodig is. Door daar nauwkeuriger in te zijn (wat is er dan precies vertrouwelijk, en wat kan wel gedeeld worden), en daarnaast te kijken naar de periode waarin iets vertrouwelijk moet zijn (bijvoorbeeld tijdens een aanbesteding wel, na de keuze van een partij niet meer), kunnen delen van de opgedane ervaring tussentijds alsnog worden 'vrijgegeven'.

Het onderzoek laat zien dat politieke druk binnen een project kan zorgen voor een cultuur van verkrampen en in de verdediging schieten. Met als gevolg dat alles juist meer gecontroleerd gaat worden: politieke verantwoordelijkheid kan verlammen. Dit belemmert het leren binnen de organisatie, want het delen van kennis kan dan niet zomaar.

Aan de andere kant worden bij politiek gevoelige projecten vaak ervaren mensen ingezet. Dit zorgt voor vertrouwen binnen een team, waardoor men beter kan omgaan met de druk. Tegelijkertijd wordt met ervaren mensen meteen veel kennis en ervaring in het team gebracht.

Door de vertrouwelijkheid en soms geheimzinnigheid rond een project wordt kennisuitwisseling vaak complexer, omdat het geleerde niet altijd met iedereen kan worden gedeeld, maar niet onmogelijk. Het is belangrijk te definiëren, dat wil zeggen een route maken binnen het project, wanneer er kennis gedeeld en dus geleerd kan worden.



#### *Aanbevelingen voor delen van kennis bij politieke gevoeligheid*

- **Uitwisseling van kennis plannen en organiseren** op het moment dat het kan, dus misschien in een later stadium binnen het projectproces. Kennis echter niet verloren laten gaan. Maak een '**routeplanner**' voor het leren. De gewenste transparantie voor kennisdeling kan worden uitgesteld, maar daar moet dan wel aandacht voor zijn, ook als het project niet meer middenin de belangstelling staat.
- **Maak onderscheid** in de (mate van) **vertrouwelijkheid** van de informatie, waardoor bij de onderdelen die minder verantwoordelijk zijn, en dus meer transparant kunnen zijn, meer ruimte ontstaat voor uitwisseling. Bijvoorbeeld naar het voorbeeld van 'Zo doen wij zaken' van de Rijksoverheid, waarin gedragsregels omtrent o.a. transparantie zijn afgesproken.
- Richt een **intervisieteam** in bij vertrouwelijke projecten, dat ook onder geheimhouding werkt maar binnen het team meeleeft, reflecteert en leert. De opgedane kennis kan niet op de meest transparante wijze worden gedeeld, maar zal moeten worden geanonimiseerd.

### 3. Persoonlijke ontwikkelingen vertalen naar concernbelangen

Binnen de organisatie worden mogelijkheden gecreëerd voor medewerkers om zich op persoonlijk vlak te ontwikkelen. De leerdoelen vinden echter vaak moeizaam hun weg de organisatie in en onderlinge afstemming binnen de afdeling blijft op veel afdelingen achterwege.

Afdelingen hebben daarbij vaak wel oog voor hetgeen er vakinhoudelijk geleerd wordt en maken dat onderwerp van 'vak-overleggen'. De proceservaringen uit projecten blijken echter niet altijd in het vizier te blijven. Om een lerende organisatie te kunnen zijn is het belangrijk leerdoelen te formuleren tussen de verschillende niveaus binnen de organisatie, tussen individu en afdeling, maar ook tussen de project- en moederorganisatie.

Projectteamleden hebben te maken met doelen die gesteld worden binnen de projectorganisatie, maar ook binnen de moederorganisatie. Om deze niet laten botsen is het belangrijk een gezamenlijk belang, en daarmee gezamenlijk doel te bepalen, waarop getoetst kan worden gedurende het projectproces.

Wanneer binnen een organisatie ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden voor het individu (intervisies, peeraudits, mentorprogramma, opleiding) zijn de wensen van het individu daarin meestal leidend. Belangrijk is deze leerdoelen af te stemmen op wat een afdeling nodig heeft aan kennisopbouw, zodat een cultuur van wederkerigheid in leren ontstaat.

#### *Aanbevelingen*

- Het **leren onderdeel maken van de jaarcyclus** van elk onderdeel/afdeling en van het functionerings- en beoordelingsproces van individuen. Door in afdelingsplannen jaarlijks de gewenste ontwikkeling en daarbij behorende kennis en expertise te benoemen wordt voor de medewerkers de koers duidelijker. Wanneer dan vervolgens de rol en bijdrage van de individuele medewerkers wordt besproken, wordt de koppeling gemaakt tussen het leren van de medewerkers en het leren van de organisatie.
- Door **leersessies** te organiseren waarin medewerkers hun persoonlijke leerervaringen delen met collega's krijgen de medewerkers onderling meer inzicht in wat ze doen. Het wordt vervolgens makkelijker om, wanneer nodig, een collega te vinden die specifieke kennis en ervaringen heeft.



#### 4. Parallele systemen van leren

Binnen veel organisaties wordt geprobeerd het leren te regelen. Vaak heeft men officiële systemen/protocollen ontwikkeld die zijn gericht op het ontwikkelen en organiseren van het leerproces binnen projecten. Een standaardmethode voor Projectmatig Werken, kennisdeling via intranet, vaste evaluatiemomenten in het projectmanagement zijn voorbeelden van instrumenten die al met regelmaat worden toegepast. Men is zich ook bewust van de toegevoegde waarde van deze formele systemen, want het leren binnen projecten wordt hiermee gestructureerd en de opgedane kennis wordt geborgd in plaats van dat het bij het individu blijft.

Tegelijkertijd ontwikkelen zich ook bottom-up initiatieven tot uitwisseling, op informele locaties, zoals bij de koffiemachine en de lift. Duidelijk is geworden dat men deze informele uitwisseling van belang vindt, omdat het recht doet aan de netwerk-kwaliteiten. Er moet dus naast de bestaande systemen een meer informeel systeem kunnen bestaan. Deze informele momenten zijn flexibel en spontaan en bieden openingen om op een vrijere manier kennis op te halen of te brengen.

Deze twee vormen bestaan naast elkaar, maar zijn onvoldoende verbonden. Als ze wel met elkaar zijn verbonden zal dat het leren vergroten. Ook wordt duidelijk uit het onderzoek dat men een onderscheid benoemd, al dan niet vooringenomen, tussen het “trage incrementele leren” van de moederorganisatie en het meer “dynamische leren” binnen projecten.

Formele systemen, zoals evaluaties achteraf, moeten niet verworden tot slechts controlesystemen waar niet van afgeweken mag worden. Het gaat niet om het afvinken van ‘moetjes’, maar om het behouden van ruimte voor creativiteit. Daarvoor zijn de informele systemen van belang. Kortom, binnen de systemen van leren is zowel borgen van kennis als flexibiliteit belangrijk.

##### *Aanbevelingen*

- Maak **evalueren een vast onderdeel** van belangrijke mijlpalen binnen het project. Wanneer evaluaties een vast onderdeel worden in het proces wordt het eerder een gewoonte voor de medewerkers dan dat het iets lastigs is, of iets is dat tijd kost. Daarbij is het verstandig een koppeling te maken tussen projectevaluaties en medewerkers- of teamevaluaties, zodat men ziet wat de eigen bijdrage is.
- Het is belangrijk om **leren te koppelen aan innoveren** en aan het experimentele karakter van een project. Door teamleden vanaf de eerste fase te laten benoemen welke leerervaring zij denken op te doen en vervolgens dit regelmatig te bevragen en opgedane inzichten te delen, kan de koppeling tussen leren en experimenteren duidelijker worden. Er ontstaat bij de teamleden meer gevoel voor kennis en competenties die specifiek bij dit project zijn opgedaan en die de moeite van het delen waard zijn.
- Deel **leerervaringen buiten de grenzen** van de persoonlijke functie. Door de leerervaringen te benoemen van de teamleden kan nagegaan worden of de ervaringen ook voor anderen in de organisatie of voor andere projecten relevant is. De kennismakelaar binnen de moederorganisatie, eerdergenoemd bij punt 1, kan deze kennis ophalen en delen binnen de gehele organisatie.

## 5. Continuïteit in aandacht voor leren - kennisborging

Bouwprojecten behelzen vaak een langere periode en de ervaring is dat in veel gevallen aan de startfase meer aandacht wordt besteed dan aan de fasen die daarop volgen. Op zich niet vreemd omdat de startfase vaak kwetsbaar is, echter voor de continuïteit van leren is het belangrijk ook de daaropvolgende fasen structureel aandacht te blijven geven.

Er lijkt onvoldoende continuïteit te zijn in aandacht voor leren/leeractiviteiten gedurende de gehele cyclus van bouwprojecten. In de startfase(n) krijgen projecten veel aandacht en hieruit worden veel leerpunten gehaald. Echter de uitvoering van reguliere werkprocessen tijdens de vervolgfases wordt gemonitord, maar dit beperkt zich vaak tot het 'afstrepen' van behaalde deadlines.

Gevolg is dat bij belangrijke, politiek gevoelige projecten vaak gestart wordt met ervaren mensen om het project in ieder geval gedegen en succesvol van de grond te krijgen. Als dat eenmaal is gebeurd worden de beste mensen van het project gehaald en op een volgend belangrijk project gezet. Wanneer deze overgangsmomenten niet goed georganiseerd worden, gaat kennis en expertise verloren en wordt er niet geleerd. Een meer geleidelijke verschuiving in de personele bezetting zou dit kunnen voorkomen. Het is daarom belangrijk de borging van kennis te regelen op het directieniveau, waarmee vervolgens de verschillende fasen binnen het project structureel worden geëvalueerd.

### Aanbevelingen

- De verantwoordelijkheid voor de **kennisborging moet op directieniveau** van de moederorganisatie worden vastgelegd door het benoemen van de eerdergenoemde kennismakelaar.
- Deze kennismakelaar moet in ieder geval structureel **evalueren in alle fasen**.
- Bij **faseovergangen** moet het zittende projectteam verplicht worden **de leerervaringen over te dragen** aan het volgende projectteam.

Het is goed om in aansluiting hierop specifiek de kwetsbaarheid van het borgen van de kennis te benoemen. Vooral met betrekking tot wisselingen in teamsamenstelling bij langlopende bouwprojecten zijn de volgende aanbevelingen van belang:

### Aanbevelingen

- Door bij complexe projecten uit **een vaste pool** van mensen te putten, wordt bijgedragen aan leerervaringen binnen deze projecten.
- Op natuurlijke overgangsmomenten binnen de fasering van het project de **wijzigingen** binnen de teamsamenstelling, wanneer dat nodig is, te organiseren. Ervaren mensen worden vaak na een startfase weer op een nieuw project gezet, door daar een niet abrupt maar **een natuurlijk, logisch moment** voor te kiezen, kan de kennis beter geborgd worden.
- Wanneer **externe krachten** worden ingehuurd, bijvoorbeeld in verband met gebrek aan specifieke kennis of bij een second opinion, moet er aandacht zijn voor hetgeen dat geleerd kan worden. Kennis van externen moet, waar mogelijk, binnen de organisatie geborgd worden.

## Bevindingen

Leren van projecten is moeilijk en vergt aandacht op directieniveau, in de moederorganisatie en op projectniveau

*De volgende bevindingen zijn terug te voeren naar de eerdergenoemde aandachtspunten die de context vormen van een lerende organisatie:*

- *Bewustzijn van leren (verbinding, verhaal)*
- *Sturen van het leerproces (lerende cultuur)*
- *Ondersteunende structuren (kennisborging, kennisbeheer)*

### Bewustzijn

- De afstand, en in sommige gevallen isolatie, van de projectorganisatie ten opzichte van de moederorganisatie moet gerespecteerd worden, maar ook doorbroken, zodat er wel een verbinding gemaakt kan worden en er geleerd wordt.
- Formuleer een projectverhaal om de **verbinding en bewustzijn** te creëren.
- Formuleer tevens een gezamenlijk belang, want leren vindt plaats op verschillende niveaus: individueel, in een groep/projectteam en binnen de moederorganisatie. Benoem en respecteer daarbij tegelijkertijd de tegengestelde belangen.
- Formuleer persoonlijke leerdoelen die afgestemd zijn op de leerdoelen van de afdeling/het project.
- Organiseer leermomenten (meetings, sessies met collega's, evaluatie momenten, ...).

### Sturen van het leerproces

- Stel een **kennismakelaar** aan die zorgt voor kennisuitwisseling en -borging op verschillende niveaus en over de projecten heen.
- Breng het kennismanagement zowel onder op directieniveau van de moederorganisatie als op verschillende niveaus van de projectorganisatie.
- Maak bij aanvang van het project afspraken over kennisuitwisseling op directieniveau (zowel van moeder- als projectorganisatie).
- Zorg voor een teamsamenstelling met ervaren projectleiders (geleerd uit eerdere projecten).
- Organiseer leermomenten, bijvoorbeeld op het moment van een faseovergang in het bouwproces (meetings, sessies met collega's, evaluatie momenten, ...).
- Realiseer structuren die ook de kennis borgen van externe partijen die betrokken zijn bij een project.

### Structuren (Kennisbeheer en borging)

- Bouw in het proces verschillende evaluatiemomenten in voor kennisbeheer. Naast het managen van kennis is het beheer net zo belangrijk. De evaluaties moeten voortkomen uit het projectverhaal en projectdoel. Zorg dat de evaluaties worden gebruikt om te leren en innoveren. Gebruikt de projectevaluaties niet als verdediging en/of bescherming.
- Breng kennisborging als verantwoordelijkheid bij de project- en lijnmanagers onder.
- Herken verschillende manieren van leren en organiseer deze. Er kan geleerd worden door het vastleggen van het geleerde in documenten, maar even zo belangrijk is het leren in de praktijk: learning-on-the-job.
- Erken het belang van zowel de gestructureerde (formele) kennisdeling als de spontane (informele) kennisdeling. Door deze te combineren, of in ieder ook het informele te erkennen en waar mogelijk vast te leggen, wordt er meer geleerd.

## Acties

Directie / management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoordelijk voor structureel aandacht voor leren in de hele organisatie – zowel moederorganisatie als projecten - en het (doen) organiseren van de daarvoor benodigde processen en systemen;</li> <li>- Kennisuitwisseling structureel op de agenda zetten van management-overleggen, door er expliciet doelen op te formuleren, erop te sturen dat afdelingen en projectorganisaties daar activiteiten voor ontplooiën en daarover ook intern en extern over communiceren;</li> <li>- Leren en borgen van kennis als ‘vaste waarde’ in de beoordelingssystematiek en voortgangsgesprekken; verbinding HR en vak-ontwikkeling expliciet maken en beleggen;</li> <li>- Kennisborging organiseren door aanstellen kennismakelaar;</li> <li>- Structuren initiëren voor leren en kennisuitwisseling;</li> <li>- Intervisieteam inrichten bij complexe en/of innovatieve en/of grote en/of politiek gevoelige projecten;</li> <li>- Bij grote en/of politiek-gevoelige trajecten, waar de kans op ‘afschermen’ van het project groot is, tevoren afspraken maken over wat er wanneer wel gedeeld kan worden.</li> </ul>
Project-manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoordelijk voor kennisborging naar, in en vanuit zijn project;</li> <li>- Gezamenlijk verhaal vormgeven en naleven;</li> <li>- Organiseren van kennisuitwisseling gedurende het projectproces, kennis-routeplanner opstellen, kennistaken verdelen onder teamleden en op de uitvoering daarvan toezien;</li> <li>- Evalueren vast onderdeel van belangrijke mijlpalen binnen project maken, structureel evalueren;</li> <li>- Evalueren koppelen aan gezamenlijk projectverhaal;</li> <li>- Innoveren stimuleren: teamleden aanmoedigen leerdoelen te benoemen bij specifiek project;</li> <li>- Kennisbeheer organiseren door structuren te initiëren waarin kennis o.a. wordt vastgelegd in documenten.</li> </ul>
Lijnmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoordelijk voor kennisborging in de lijn: binnen de eigen afdeling, maar ook naar de andere afdelingen;</li> <li>- Gezamenlijk verhaal vormgeven en naleven, zowel ten aanzien van organisatieontwikkeling als in interactie met projecten;</li> <li>- Kennismakelaar rol vervullen: kennis ophalen en delen binnen de organisatie waar nodig op verschillende niveaus en over de projecten heen;</li> <li>- Leren onderdeel maken van de jaarcyclus, opnemen in jaarplannen van onderdeel/afdeling;</li> <li>- Leermomenten organiseren (sessies met collega’s, evaluatie momenten, specifieke meetings);</li> <li>- Projectteams op ‘natuurlijke’ momenten van samenstelling veranderen, zodat kennis voldoende geborgd wordt en tegelijkertijd continuïteit borgen;</li> <li>- Ervaren teamleden binnen een vaste pool organiseren en waar nodig onderdeel maken van projectteam en vervolgens actief sturen op kennisuitwisseling;</li> <li>- Borgen, of in ieder geval erkennen, van informele kennisdeling;</li> <li>- Aansturen en beoordelen medewerkers ook t.a.v. kennis- en leertaken. Persoonlijke ontwikkeling medewerkers koppelen aan afdelings- en organisatie doelstellingen.</li> </ul>
Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persoonlijke leerdoelen formuleren en afstemmen met die van de afdeling/project, ook op het vlak van leren;</li> <li>- Leersessies actief bijwonen en kennis uitwisselen;</li> <li>- Bewust zijn van informele kennisuitwisseling en bewust kennis delen op deze momenten;</li> <li>- Overdracht van leerervaringen bij wijziging samenstelling projectteam.</li> </ul>

