

ORGANISATIONAL CULTURE
AND
PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

Research

Subject: Influence of organisational culture of architect and contractor on project partnering performance in design and build contracts
Title: Organisational Culture and Project Partnering Performance

Personal information

Name: Maarten Johannes van Loo
Address: Korvezeestraat 552
2628 CZ Delft
Mail address: maarten.v.loo@gmail.com

Education information

University: Technical University Delft
Faculty: Architecture
Master track: Real Estate & Housing
Master Laboratory: Design and Construction Management
Student Number: 4030540
Study Period: 2009 - 2012



Date of P5 report: 7 November 2012
MSc Laboratory: Design and construction management
First mentor: Dr. Ir. Louis H.M.J. Lousberg
Second mentor: Dr. Ir. Dion Kooijman

Graduation company information

Graduation company: Movares
First mentor: Ir. Matthijs Kuhlmann
Second mentor: Ir. Bart Slavenburg



PREFACE

During the past years of my education, I have noticed an extensive difference in companies within the construction industry. It all started with a traineeship at Ingenieursbureau Wassenaar BV, a medium sized engineering construction company. I experienced an atmosphere that was based on rationality with the goal to deliver the highest possible quality for their part of the design. My second traineeship was with MNO Vervat Sint-Maarten, a civil and building contractor. The focus and atmosphere was totally different within this company. It was not only a harsh, 'niet lullen maar poetsen' (quit the bullshit and go to work) atmosphere but also one with the goal of making maximum profit as efficiently as possible. After finishing my Bachelor Higher Vocational Education degree, I entered the TU Delft. During the pre-master, I noticed the ideological way of thinking of architects with a focus on how design can contribute to society, where creativity and conceptual thinking as well as emphasis on a personal vision about architecture, are important factors. Currently, in the master Real Estate & Housing the atmosphere is rational, entrepreneurial and focused on the economic feasibility of building projects. These different 'cultures' have caught my attention during the past years. I found it interesting to observe how it was possible for the different actors despite their mutual differences and various 'organisational cultures', could collaborate. With as the end result of the design and building process a large, complex building.

I believe that a successful building project is a project where the results of the project exceeds the expectations of the client, i.e. the performance demands of a client. To accomplish a successful project, the collaboration between the actors is a decisive and essential factor. Therefore it is important to build an appropriate working atmosphere between the actors: they should work together, i.e. collaborate effectively. Partnering, Alliances, Public-Private Partnerships and Joint Ventures are several arrangements and contracts that have been created to generate this collaborative approach during the development process of a building. One of the decisive variables that influence the performance of these collaborative approaches is the difference in organizational cultures (certain values, beliefs and behaviour of a group that are gained through experiences) of the actors. Therefore I think that a collaborative approach, e.g. project partnering, is an element that leads to successful collaboration and a successful building project. For this reason, organizational culture is an essential dimension that can enhance or inhibit the performance of the collaboration – i.e. collaborative approach – and influence the success of a building project.

These interests and beliefs about collaboration, integrated contracts and the differences between the actors in the construction projects are the input for the subject of my MSc thesis regarding the influence of organisational culture on project partnering in design and building contracts.

Writing my MSc thesis were not only interesting but also instructive. I would like to thank my mentors at the Real Estate and Housing department of the TU Delft, Louis Lousberg and Dion Kooijman. They helped me to clearly define my research and were able to pin point certain aspects in the thesis that needed extra consideration. I also want to thank Leentje Volker who was interested in my work and provided me with some useful comments during the final period of my thesis.

Apart from the mentors at TU Delft, I would like to express my appreciation to the people in practice. Firstly, I want to thank my mentors at Movares: Bart Slavenburg and Matthijs Kuhlmann. Bart Slavenburg, for his critical comments on my thesis and helping me to gain access to the necessary data. Matthijs Kuhlmann, for his close involvement in my work, for the thorough and useful feedback and for being a good discussion partner during the meetings. Finally, I want to thank all the people in practice who voluntarily co-operated with this, my graduation thesis.

Furthermore, writing this thesis was not only interesting and instructive regarding scientific manners, but also a very challenging period on a personal level. During the whole graduating process, I experienced different states of mind. There were stressful and frustrating moments during the periods for decisive presentations, which were then succeeded with moments of joy and eureka when finding well suited solutions to various problems. The support which I received on a personal level, was more than welcome during these difficult moments. For this reason, I would like to thank the people who supported me on personal level during the whole graduating process. Firstly, I want to thank my dear sisters for the listening ears and the wise advice on how to continue after difficult periods. Secondly, I want to thank my fellow students who sympathized with me and took my mind off the thesis during numerous, enjoyable lunch and coffee breaks. Finally, I want to thank my parents for their unconditional support and pep talks at different times and especially when I needed it the most.

READERS GUIDE

This master thesis provides all the information that was gathered during the research for this thesis. The report consists of different research aspects which might be interesting to different readers. Therefore, an overview is given about the structure and the content of the different research aspects in the report. The report consist of seven chapters.

Quick Scan

For the readers who have limited time and quickly want to obtain the main insights of the master thesis, an executive summary has been added. The executive summary elaborates on the conclusions in every chapter.

Practitioners

The readers who are interested in the empirical insights of the research are advised to read Chapters 5 and 6. These chapters discuss the case studies of the construction projects BioPartner Accelerator and De Brug. Chapter 7 provides the conclusion of the comparison of the two case studies.

Academics

In order to get a thorough insight of the thesis, the whole thesis (the theoretical and the empirical part) is interesting. The theoretical part consists of a literature review on the prevailing problems in the construction industry regarding to the organisational culture and project partnering (Chapter 1). The method, in order to answer the research question, is discussed in Chapter 2. The theoretical framework which concerns how to measure project partnering and organisational culture is reflected in Chapters 3 and 4. The empirical part of the research is based on two case studies and covered in Chapters 5 and 6. Finally, the conclusions (the answer to the main research question) of the research and the reflection of the methodology are provided in Chapters 7 and 8.

SUMMARY

1. INTRODUCTION: PARTNERING AND ORGANISATIONAL CULTURE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Nowadays, there is a visible shift in the construction industry towards contract forms that focus on more collaborative approaches where the emphasis is on trust, open communication and employee involvement (Kumaraswamy, Rahman et al. 2005b: 1065). Examples of these approaches are: project and strategic alliances, joint ventures, public-private partnerships and project and strategic partnerships. Much research has been conducted on the success factors, the issues and the implementation of partnering in the construction industry. Therefore more attention is being paid to the influence of the 'harder' aspects (technical measures) on partnering, for example: workshops, charters, conflict resolution techniques and continuous improvement requirements (Eriksson 2010: 915). However, less attention is being paid to the influence of the more 'softer' aspects (social sciences) on partnering, such as motivation, team building and organizational culture (Bresnen and Marshall 2000a: 230; Bresnen and Marshall 2000b: 821; Bresnen and Marshall 2002: 498). One of the social sciences that has had less attention, but has an impact on partnering, is culture. In the following paragraphs four issues related to the relationship between culture and partnering are discussed.

The first issue is the traditional, adversarial culture in the construction industry (occupational culture). According to several scholars, the actors in the construction industry need to change their historically rooted adversarial, opportunistic and confrontational culture to a more shared culture in order to support the new collaborative approaches (CII 1991; Bresnen and Marshall 2000a: 233; Kumaraswamy, Ling et al. 2005a: 1085). The necessity to change the culture of the construction industry is emphasized by the recognition that the creation of an appropriate partnering culture among actors within a construction project, is a critical factor in order to achieve the project partnering performance gains (Kumaraswamy, Rahman et al. 2005b: 1072). This partnering culture is based upon teamwork, openness, respect, fairness, and no abortive work (Chan, Chan et al. 2004: 196) and takes time to create and build (Beach, Webster et al. 2005: 616). Thus, the actors participating in construction partnering projects should possess a certain level of the partnering culture to successfully participate in construction project partnering, and involves the fact that these actors should assess their company culture and work processes in order to define their partner ability (Crane, Felder et al. 1997: 58).

The second issue concerns the assumption that cultural alignment (where organizations share some basic values, attitudes and beliefs) is a pre-requisite for strategic

partnering (Bresnen and Marshall 2000a: 234). The cultural alignment in strategic partnering is important because it generates mutual understanding and co-operation between the actors (Fuller and Vassie 2002: 541). With the significantly varying organisational culture of the actors, the possibility of conflicts that can inhibit the collaboration, exists (Fuller and Vassie 2002: 541). The alignment between organisational cultures within strategic partnering is more important than in project partnering because of the severe implications for the success of the strategic partnering. Where the organisational clashes with project partnering mainly influence the forming of an effective partnering team (Kumaraswamy, Ling et al. 2005a: 1082), the organisational culture clashes with strategic partnering can cause severe conflicts and can inhibit partnering performance (Bresnen and Marshall 2000a).

The third issue involves the chance of clashes between the project partnering team and the wider structural-cultural attributes of the organizations (Bresnen and Marshall 2000b: 830; Bresnen and Marshall 2002: 504). The cultural clashes between the project partnering team and the wider structural cultural attributes of the organisation can enhance or diminish problems in forming an effective project team relationship between the actors (Bresnen and Marshall 2002: 504). A cause of these clashes can be the internal matrix structure of the organisation (Bresnen and Marshall 2002: 504); or a mismatch between the traditional, adversarial culture of the actors and the 'new' partnering culture that is necessary in the construction project teams to gain project partnering performance.

The fourth issue includes the chance of clashes between the organisational cultures of the actors within the project partnering team. Kumaraswamy et al. (2005a: 1082) recognize that incompatible organisational cultures can cause cultural clashes at an individual and corporate level and forms a variable that inhibit the forming of a project-based integrated team. On the other hand the 'fit' of organisational cultures - compatible organizational cultures - can enhance the forming of a project-based integrated team (Kumaraswamy, Ling et al. 2005a: 1081). Partnering and alliancing teams are examples of these project-based integrated teams. These issues are the base for the problem definition.

PROBLEM DEFINITION

The traditional, confrontational and opportunistic culture that is rooted in the construction industry is subjected to a change towards a more collaborative culture (Deloitte, Ibr et al. 2008). This change causes problems in the

implementation of project partnering, due to cultural clashes between organisations (2005a: 1082) and cultural clashes between wider organisational attributes and a project-based team (Bresnen and Marshall 2000b: 830; Bresnen and Marshall 2002: 504). Incompatible organisational cultures of the different companies inhibits the forming of successful project partnering teams (Bresnen and Marshall 2000a; Kumaraswamy, Ling et al. 2005a) (Figure 1.2). The chance of cultural clashes between architect and contractor is larger, due to the varying organisational cultures (Ankrah and Langford 2005: 602). To support the new collaborative culture a change in the culture of the construction industry is necessary. Not every contractor and architect has generated the change towards this more collaborative culture yet. Therefore it is necessary to assess the organisational cultures of companies within the construction industry in order to identify their partnering ability (Crane, Felder et al. 1997: 58) and to form successful project partnering teams. Although the relationship between organisational culture and project partnering performance is implied, the exact impact of organisational culture on the contractor and the architect regarding project partnering performance, is unclear. In order to explore the defined problem the following main research question is formulated.

MAIN RESEARCH QUESTION

What influences does the organisational culture of an architect and contractor have on the project partnering performance within design and build contracts?

OBJECTIVE

The objectives of this thesis are two-fold. The first objective of the thesis is to explore the differences between the organisational culture of an architect and contractor, i.e. develop a deeper knowledge about the differences between the contractor and architect. The second objective is to illustrate the influence that the organisational culture of the architect and contractor have on the performance of project partnering.

2. METHODOLOGY: THE COMPARATIVE CASE STUDY

The research method which was used to explore the relationship between the organisational culture and project partnering was a comparative case study approach. The research model consisted of a linear-analytic structure: problem statement, literature review, methods, results and conclusion (Groat and Wang 2002: 349). The comparative case study approach was selected because: the research was explorative; the relationship between the variables could be investigated in-depth; the concepts (organisational culture and project partnering) could be investigated comprehensively with the use of qualitative research methods (interviews, expert panel and document analysis); two cases could unveil a relationship.

The comparative case study consists of three parts:

1. to determine the influence of the organisational culture on partnering in case 1;
 2. to determine the influence of the organisational culture on partnering in case 2;
 3. to compare the differences between the two cases.
- Determining the influence of the organisational culture on project partnering for each case, also consists of three parts:
1. Determining and comparing the organisational culture of the architect and contractor;
 2. Measuring the performance of project partnering;
 3. Determining what influence the differences between the organisational culture of the architect and the organisational culture of the contractor have on the performance of project partnering.

DEFINITIONS

Project Partnering

A commitment between two or more organizations during a single construction project for the purposes of achieving specific project objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other's individual expectations (definition is based on CII 1991: 2).

Project Partnering Performance

The performance of the softer aspects of partnering – mutual trust, win-win attitude, long-term commitment, top management support, effective communication, conflict resolution strategy – in order to help the project team to cooperate and improve their joint performance.

Organisational Culture

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (Schein 2004: 17).

To determine and compare the organisational culture of the architect and contractor, a set of organisational culture variables, taken from the literature by Schein, was used (2004: 87). These variables were used as the input for a theoretical framework (Figure 1) in order to analyse and compare the collected data regarding the organisational culture. The result of the collected data lead to a description of the organisational culture variables of the architect and contractor. The set variables selected are related to the external adaptation and survival of the organisation (Schein 2004: 87). These variables are: mission and strategy of the organisation, goals of the organisation, means of the organisation, performance measurement of the organisation and remedial and repair strategy of the organisation. As the external variables are the primary task with which an organisation has to deal with when entering the market – i.e. are related to the foundation of

the organisation – these variables are selected instead of the variables related to the internal integration (variables related to maintaining relationship between members, i.e. processes of problem solving and task accomplishment) (Schein 2004: 111).

To gather data for the theoretical variables, structured interviews were conducted and documents of the organisation was collected. The documentation (relating to the organisational culture variables, e.g. organisational policy documents and internet sites) regarding the organisations were made available by the companies. The data taken from the documentation and interviews served as both complementary to and control of one another. The use of two sources – documents and interviews – increased the construct validity (Hertog and Sluijs 2000: 142). In order to compare the organisational culture variables in-depth, the theoretical variables were translated into rough variables. The values of the rough variables consisted of nominal data (i.e. the value of every variable were unique) (Emans 2003: 126).

In order to measure the performance of project partnering, a set of critical success factors (CSFs) were selected through a literature review by several scholars (Black, Akintoye et al. 2000; Cheng and Li 2002; Chan, Chan et al. 2004; Chan, Chan et al. 2010). The CSFs of partnering that occurred the most in the selected scientific articles, were selected. These variables were used as input for the theoretical framework. The project partnering variables used for the measurement and analysis of the performance of project partnering were: mutual trust; win-win attitude; long-term commitment; top management support; effective communication and establishing of a conflict resolution strategy.

The data which were used to describe and expand the six project partnering variables – in both cases – were collected through structured interviews with the architect and contractor of the project. The six theoretical variables were translated to rough variables, because it provided a more extensive and in-depth description of the performance of the theoretical variables. These rough variables were made measurable through a seven point Likert scale (extremely low, very low, low, neutral, high, very high, extremely high) (Emans 2003: 126). The seven point Likert scale was introduced to determine the level of performance of each variable, to compare the answers of the interviewees and to compare the two case studies. Thereafter, the interviewees were asked for an explanation about their choices made on the Likert scale. This explanation provided information about the performance of project partnering and a possible relation between organisational culture and project partnering performance. The documentation was made available by the company and consisted, among others, of contracts, a plan of approach and procurement documents.

To determine the relationship between the organisational culture variables and the project partnering variables of the contractor and the architect an analysis of the data of the first two parts of the comparative case study was used. The analysis was performed with the use of the theoretical

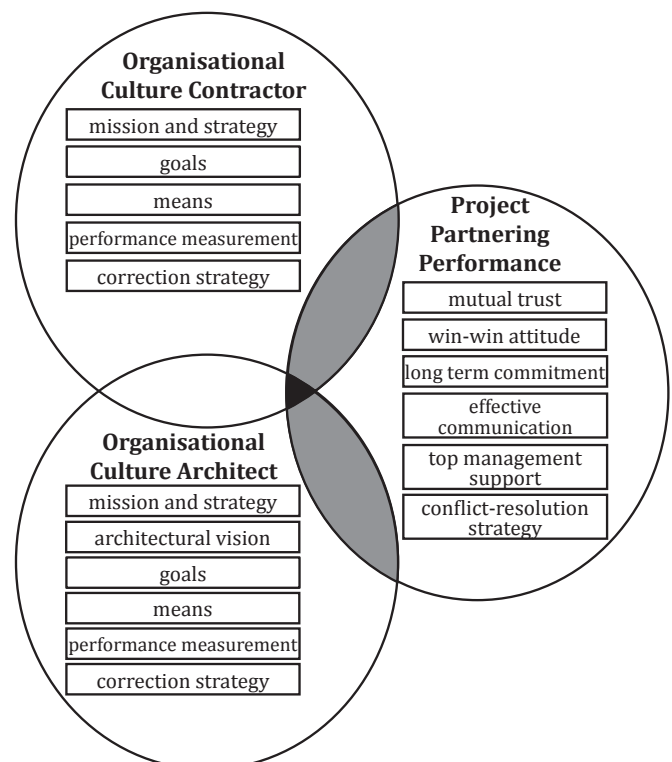
framework regarding the different variables. The results and analysis lead to a description of the influence of the organisational culture variables of the architect and contractor on the project partnering variables. The collected data from the interviews and documents were analysed using Atlas.ti. The coding of the data was similar to the coding used for the theoretical variables and rough variables.

3. PROJECT PARTNERING VARIABLES

The performance of project partnering should be comparable and measurable. Therefore a fixed set (a fixed set makes a comparison between projects possible) of variables is selected that represent the essential elements of partnering.

For the fixed set of variables, critical success factors (CSFs) are used because a CSF is a factor which is necessary for each of the major project participants in order to have the maximum chance of achieving the goal (Chan, Chan et al. 2010: 81). The different CSFs were selected through a literature review by various scholars (Black, Akintoye et al. 2000; Cheng and Li 2002; Chan, Chan et al. 2004; Chan, Chan et al. 2010) (Table 3.1) regarding the different CSFs for project partnering. The various CSFs were compared, and the ones that occurred the most were selected for further analysis. Further analysis showed that there is an explicit difference between CSFs that should be present in the partnering process (process CSFs) and CSFs that should be noted before the partnering implementation (common CSFs) (Chan, Chan et al. 2010: 81). The partnering process CSFs are not of interest for this research as the focus is mainly on the influence of the organisational culture on the performance of project partnering and not on the performance of the project partnering process. Besides, the project partnering process CSFs are general aspects

Figure 1 Theoretical Framework



that can be applied to every project. Therefore, the process CSFs are neglected. The common CSFs are of interest because these relate to the characteristics and perception towards the project partnering of the actors. However, it should be noted that the process CSFs have an influence on the common CSFs in the project.

The project partnering CSF will be defined as project partnering variables (PPV). The project partnering variables are used to measure the performance of project partnering with the use of rough variables and a seven point Likert scale as value (extremely low, very low, low, neutral, high, very high, extremely high). The seven point Likert scale is applied in order to compare the answers of the interviewees (*Table 1*) and where the choice for a certain value is explained.

Table 1 The seven point likert scale

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PPV1 Mutual Trust

To identify the level of mutual trust for project partnering the theoretical variable is divided into three different rough variables. These variables are: 'the level of mutual trust', 'perform to expectations' and 'intention to use full ability to conform to expectations'. Important to note is that the variables 'perform to expectations' and 'intention to use full ability to conform to expectations' (employees attitude) strengthen 'the level of mutual trust'.

PPV2 Win-win attitude

To identify the level of a win-win attitude for project partnering the rough variable "the absence of opportunism" will be used.

PPV3 Long-term commitment

In order to determine the level of long-term commitment for project partnering, the theoretical variable will be divided into four rough variables. The first rough variable is "the commitment of the actors to the project". The second is "the achievement of individual and common project goals". The third is "the willingness to continuously invest in resources in order to improve the relationship in the project". Resources are defined as money, people and time. The fourth rough variable is "the balance in achieving short-term project objectives (measurable intermediate steps) and long-term project goals (expected project outcomes)". The rough variables relate to the performance of a long-term commitment to the project.

PPV4 Top management support

To identify the level of top management support for project partnering, the rough variable 'positive interference of the top management' will be used.

PPV5 Effective communication

The variable effective communication can be identified by three different rough variables. The first rough variable is 'the effectiveness of the communication system'. The second is 'openness of communication between architect and contractor' (i.e. actors share all information freely/actors do not keep any information for themselves).

The third rough variable is 'the directness of the communication between architect and contractor' (i.e. easy access to all information and to all actors). The rough variables openness and direct communication relate to the effectiveness of the communication.

PPV6 Conflict resolution strategy

In order to identify the theoretical variable 'establishment of conflict resolution strategy' it has been divided into two rough variables: 'problems were solved jointly' and 'actors reached mutually satisfactory solutions'. These rough variables indicate whether the conflicts are solved effectively.

4. ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES

The functional concept about organisational culture from Schein (2004: 88), form the base for the theoretical variables used to describe and analyze organisational culture.

The selected theoretical variables are based on the survival and adaptation of the group to the external environment (external adaptation – mission and strategy; goals; means; performance measurement; correction method) (Schein 2004: 88), the integration of internal processes of the group (internal integration – creating a common language and conceptual categories; defining group boundaries and identity; distributing power and status; developing rules for intimacy, friendship and love; allocating rewards and punishment; managing the unmanageable) (Schein 2004: 112) and the macro culture (reality, truth, nature of time and space and, human nature activity and relationships). In order to reduce the broadness and the duration of the research, the theoretical variables related to the internal integration and to the macro culture are ignored and not taken into account in this research. It is inconsistent to separate the external adaptation variables with the internal integration variables, because the culture of the organisation deals with everything that a group is concerned about, where both processes – external adaptation and internal integration – occur at the same time (Schein 2004: 111). Thus both sets are interrelated and to get a clear and complete grasp on organisational culture both sets should be analyzed. Despite the inconsistency, the set of variables related to external adaptation is selected above internal integration because external adaptation is the primary task of the organization.

OCV1 Mission and Strategy of the organisation

The mission of the organisation will be determined by four different rough variables. The first rough variable is 'the main reason of existence of the organisation'. The second is 'the core tasks that the organisation fulfill in society'. The third is 'the core tasks that the organisation fulfill for the customer'. The fourth rough variable is 'the core tasks the organisation fulfill for itself'.

The strategy is to translate the mission into a plan of action. It describes how the mission can be completed. According to Waterman et al. (1980: 20) the strategy is the "actions that a company plans in response to or in anticipation of changes in its external environment – its

customers, its competitors. Strategy is the way a company aims to improve its position vis-à-vis competition – perhaps through low-cost production or delivery, perhaps by providing better value to the customer, perhaps by achieving sales and service dominance. The strategy will be identified by the variable ‘plan of action derived from the mission to survive and prosper’.

OCV3 Means of the organisation

The organizational culture variable is divided in four rough variables. These rough variables are: organizational structure (matrix/hierarchy/committee and decentralized/centralized organisation), information and communication technology (ICT) system, reward and incentive system, control (monitoring and reporting) system. The values represent all possible systems for the rough variables.

OCV4 Performance measurement of the organisation

The organisational culture variable performance measurement is divided into two rough variables. The two variables are ‘the performance indicators of the organisation’ and ‘the measurement of the performance indicators’. The value of the variable are the performance indicators and the way they are measured.

OCV5 Remedial and repair strategies of the organisation

To determine the organisational culture variable correction method the rough variable ‘all remedial or repair strategies to deal with unsuspected course changes regarding performance measurement’ is used. The value therefore are all kind of strategies that deal with unsuspected (upward and downward) course changes.

Theoretical framework

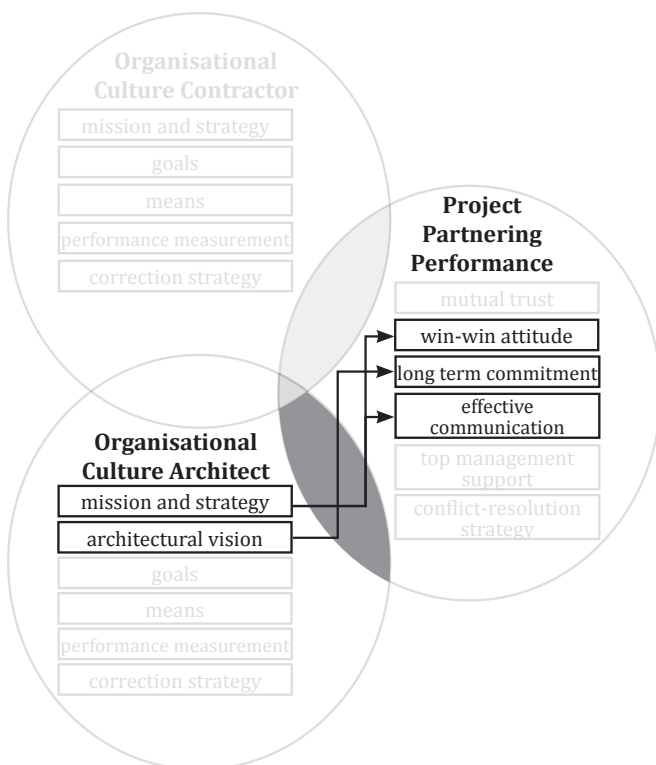
Using the combination of the theoretical framework of project partnering and the theoretical framework of organisational culture, the final theoretical framework has been developed (*Figure 1*). The theoretical framework consists of three circles. The first circle provides the variables in order to describe and analyze the organisational culture of the contractor (*Upper circle of Figure 1*). The second circle provides the variables in order to describe and analyze the organisational culture of the architect (*Middle circle of Figure 1*). The extra variable - architectural vision - is been added, because it became clear during the analysis that it is an important aspect of the orgnaisational culture of the architect. The third circle provides the variables in order to describe and analyze the project partnering performance (*Bottom circle of Figure 1*). The gray and black surfaces reflect the analysis in order to answer the main research question. The gray surfaces reflect the analysis regarding the influence of the organizational culture of the architect and contractor on the project partnering performance. The black surface reflects the influence of the similarities and differences of the organisational culture of the architect and contractor on project partnering performance. This theoretical framework (*Figure 1*) will be continuously referred to when discussing the results.

5. CASE STUDY 1: BIOPARTNER ACCELERATOR



The case studies which were selected for the research are “BioPartner Accelerator” and “De Brug”. Both case studies are discussed separately. The case studies were selected from the project database of JHK Architects. JHK Architects are the architects for both projects, but the contractors differ. The contractor for case study one “BioPartner Accelerator” is Dura Vermeer Bouw Leidschendam and the contractor for case study two “De Brug” is Dura Vermeer Bouw Rotterdam. Both companies are a division of Dura Vermeer.

Figure II Influence of organisational culture of the architect on project partnering performance in BioPartner Accelerator



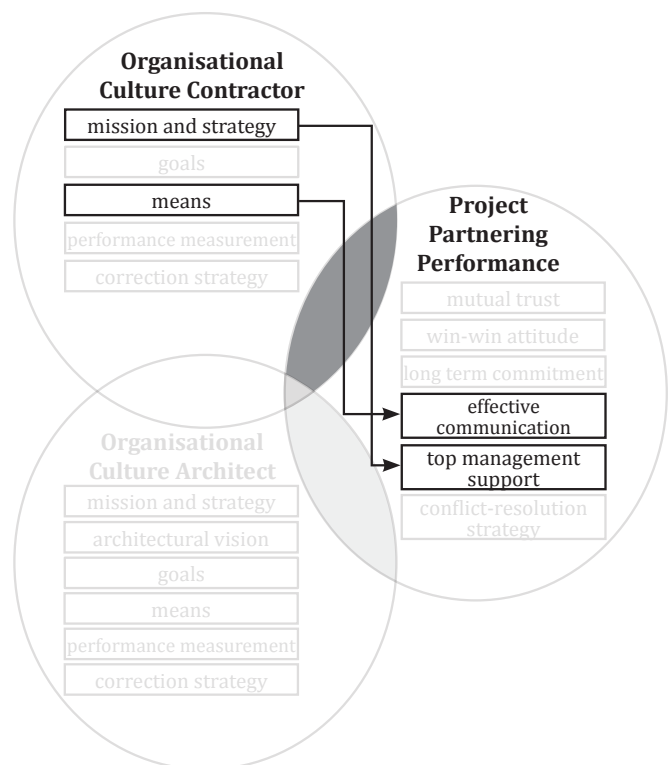
The organisational culture of JHK Architects indicate a positive influence on project partnering performance in the project BioPartner Accelerator with the basic assumption – integral design – and the basic assumption – technical and functional design approach. The basic assumption – integral design – relates to the mission and strategy and the basic assumption – technical and functional design approach – relates to the architectural vision of JHK Architects. Integral design indicates a positive influence on effective communication, because equal treatment (a part of integral design) was given as a reason for the high level of effective communication in the project.

The basic assumption integral design indicates a positive influence on a win-win attitude, because collective thinking about the concerns of the other project actors (a part of integral design) was given as a reason for the very high level of a win-win attitude (lack of opportunism) in the project.

The basic assumption – technical and functional design concepts – indicates a positive influence on long term commitment, because the reflection of the technical and functional design concept was given as a reason for the high level of investment in resources in the project.

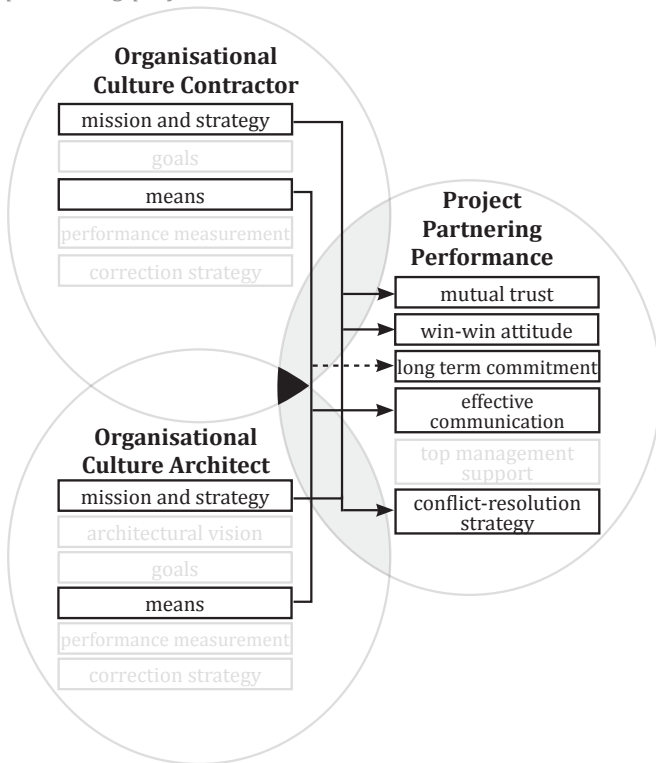
Therefore, the basic assumptions – integral design – related to the mission and strategy of the architect can indicate a positive influence on the project partnering variables effective communication and win-win attitude (Figure II). The basic assumptions – technical and functional design approach – related to the architectural vision can indicate a positive influence on the project partnering variable long term commitment (Figure II).

Figure III Influence of organisational culture of the contractor on project partnering performance in BioPartner Accelerator



The basic assumption – client satisfaction – of Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a positive influence on project partnering performance in the project BioPartner Accelerator. The basic assumption – client satisfaction – relates to the mission and strategy of Dura Vermeer Bouw Leidschendam. Client satisfaction indicates a positive influence on the top management support, because the chance to acquire new projects was given as a reason for the very high level of top management support in the project. Therefore the basic assumption – client satisfaction – related to the mission and strategy of the contractor can indicate a positive influence on the project partnering variable top management support (Figure III). The ICT tool – share point – of Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates an influence on project partnering performance in the EPO project. The ICT tool – share point – is related to the means of the Dura Vermeer Bouw Leidschendam. The application of a share point indicates a positive influence on open communication, because of the open access to the data by all partners. However, it indicates a negative influence on effective communication in the EPO project, because of the availability of a too large amount of data. Therefore the application of the ICT tool – share point – related to the means of the contractor can indicate an influence on the project partnering variable effective communication (Figure III).

Figure IV Influence of organisational culture similarities and differences of the contractor and architect on project partnering performance in BioPartner Accelerator



The same basic assumption of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam – repeated collaboration with the same partners – indicates a positive influence on the project partnering performance in the project BioPartner Accelerator. The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – relates to the mission and strategy of Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects. Repeated collaboration with the same partners indicates a positive influence on mutual trust, because former experiences was given as a reason for the high level of mutual trust in the project.

The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – indicates a positive influence on a win-win attitude (lack of opportunism) in the project. Mutual understanding – an effect of repeated collaboration with the same partners – was given as a reason for the very high level of a win-win attitude in the project. Mutual understanding is an effect of repeated collaboration with the same partners.

The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – indicates a more effective problem solving, because the increased mutual understanding and therefore increased effective communication was given as a reason for the more effective problem solving in the project. Mutual understanding and increased effective communication are considered as an effect of repeated collaboration with the same partners.

Therefore the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – related to the mission and strategy of the contractor and the architect can indicate a positive influence on the project partnering variables mutual trust, win-win attitude and problem solving strategy (Figure IV).

The use of specific abilities by Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects indicate a positive influence on the project partnering performance in the project BioPartner Accelerator.

The level on which Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects used their abilities in order to perform to the expectations, is high. The high level of the use of abilities to perform to the expectations of the partners contributes to the increase of mutual trust in the project (Paragraph 5D). The specific abilities of Dura Vermeer Bouw Leidschendam – technical knowledge and organisational abilities (cost and time management) – and JHK Architects – communicative, collaboration and critical attitude – are present in the organisation. These specific abilities are used in the project to perform to expectations. Therefore the use of these specific abilities of the contractor and the architect can indicate a positive influence on the level of mutual trust.

The mean – flat organisational structure – of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam are similar to one another. The comparable flat organisational structures indicate a positive influence on the direct communication, i.e. effective communication in the project BioPartner Accelerator. The flat structure of both organisation was given as a reason for the high level of direct communication in the project

The mean of JHK architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam – software programmes – are similar to one another. The comparable software programmes indicate a positive influence on the effectiveness of the communication in the project BioPartner Incubator III. Therefore, the related means of the architect and the contractor – flat organisational structures and the software programmes – can indicate a positive influence on the project partnering variable effective communication (Figure IV).

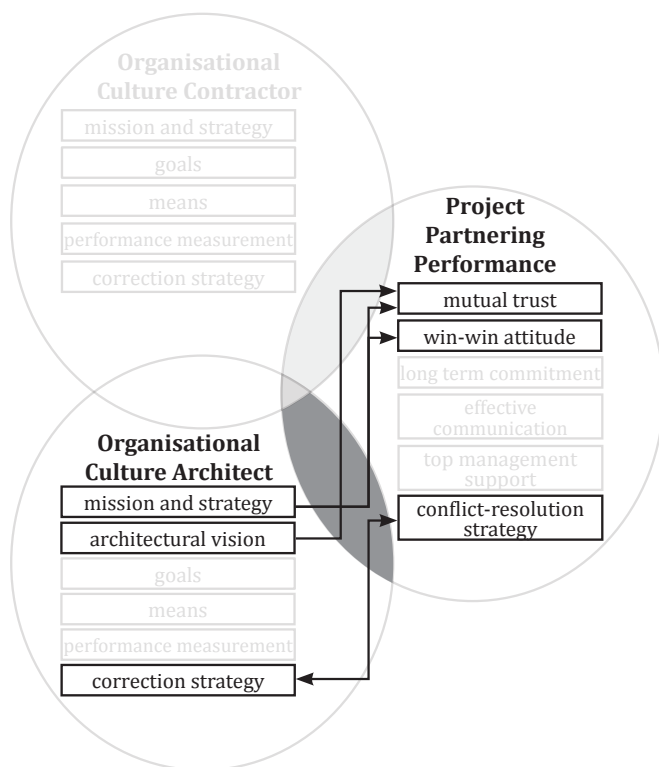
The mean – reward and incentive system – is different between JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam. The different reward and incentive systems indicate a negative influence on the investment in resources in order to maintain the relationship between the contractor and the architect, i.e. the long-term commitment in the project BioPartner Accelerator. The incapacity of the architect to share the financial risk in the procurement process, was given as a reason for the low level of investment in resources in order to maintain the relationship between the contractor and the architect in the project BioPartner Accelerator.

Therefore, the difference in the mean – reward and incentive system – of the architect and the contractor can indicate a negative influence on the project partnering variable long term commitment (Figure IV).

6. CASE STUDY 2: DE BRUG



Figure V Influence of organisational culture of the architect on project partnering performance in De Brug



The organisational culture of JHK Architects indicate a positive influence on project partnering performance by the basic assumptions integral design and functional and technical design concepts in the project De Brug. The integral design is related to the mission and strategy of JHK Architects and the functional and technical design concepts is related to the architectural vision of JHK Architects.

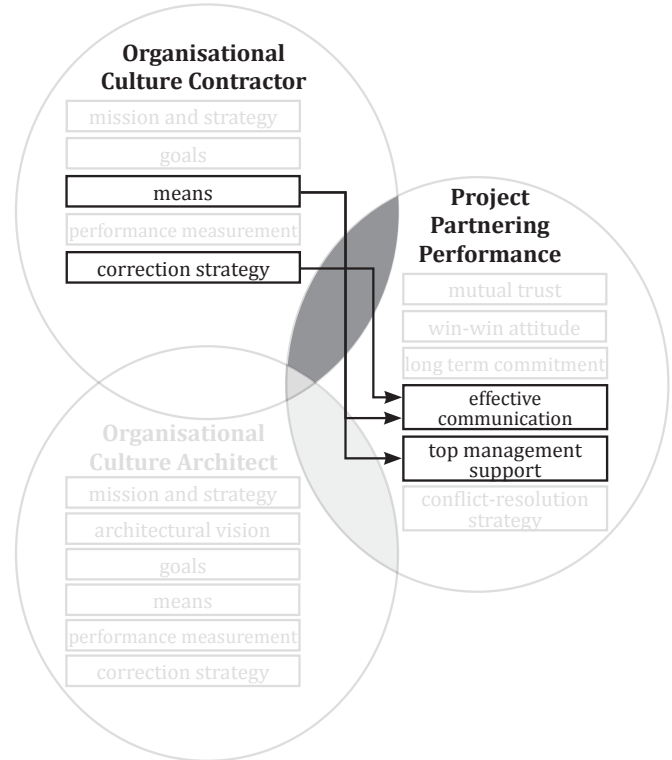
The basic assumption – integral design – indicates a positive influence on mutual trust and a win-win attitude. The positive influence on mutual trust is because the focus on the total designing concept and thinking alongside the contractor were given as reasons for the high level of trust. The positive influence on a win-win attitude is because incorporating of own interests in the design and thinking alongside other actor's interests (a part of integral design) were given as reasons for the very high win-win attitude. The basic assumption functional and technical design concepts indicates a positive influence on mutual trust.

The positive influence on mutual trust is because the technical content of the design concepts was given as a reason for the high level of mutual trust in the project De Brug.

Therefore, the basic assumption integral design – related to the mission and strategy of the architect – can indicate a positive influence on the project partnering variable mutual trust and win-win attitude. The basic assumption functional and technical design concepts – related to the architectural vision of the architect – can indicate a positive influence on the project partnering variable win-win attitude.

There is a comparable approach of JHK Architects to cope with problems in the organisation and in the project. This approach to cope with problems can be described as hands-on, no nonsense and pragmatic. The comparable approach to cope with problems of the architect can have an influence on the correction strategy of the organisation and on the problem solving strategy in the project (Figure V).

Figure VI Influence of organisational culture of the architect on project partnering performance in De Brug



The organisational culture of Dura Vermeer Bouw Rotterdam indicates a positive influence on project partnering performance through the organisational structure and the OBEYA board in the project De Brug. The organisational structure is related to the contractor's means and the OBEYA board is related to the contractor's correction strategy.

The organisational structure indicates a positive influence on the top management support within the project, because the facilitating role of the supervisor (the supervisor's role is a part of the organisational structure) was given as a reason for the high top management support in the project.

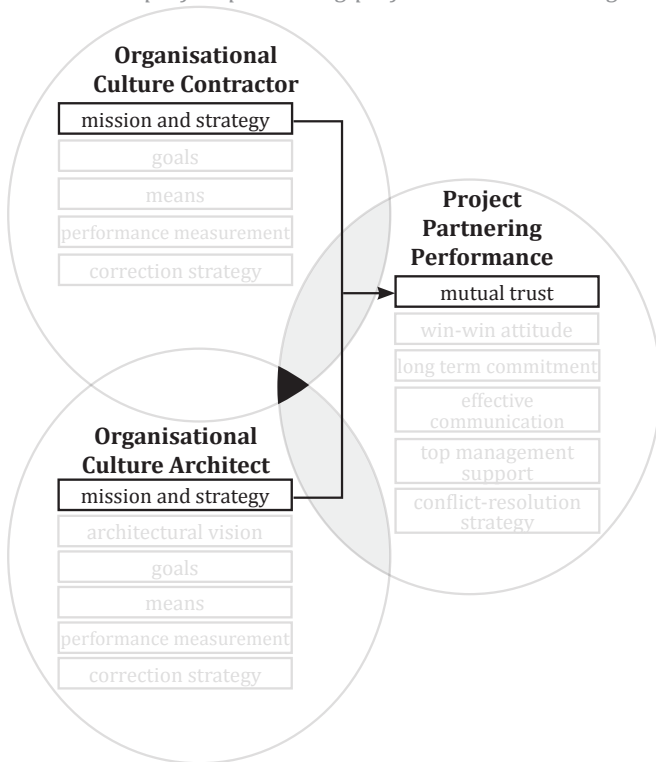
The organisational structure indicates a positive influence on effective communication within the project. The short

communication lines – caused by the flat organisational structure and decentralized decision model – was given as a reason for the high direct communication, i.e. effective communication in the project.

The OBEYA board meeting indicates a positive influence on the open communication, i.e. the effective communication in the project. Potential problems at project level are revealed and these problems are openly discussed among the contractor's employees and, when necessary, also with members of the construction team.

Therefore the organisational structure – related to the means of the contractor – can indicate a positive influence on the project partnering variables top management support and effective communication. The OBEYA board meetings – related to the correction strategy of the contractor – can indicate a positive influence on the project partnering variable effective communication (Figure VI).

Figure VII Influence of organisational culture of the architect on project partnering performance in De Brug



The same basic assumption of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Rotterdam – repeated collaboration with the same partners – indicates a positive influence on the project partnering performance in the project De Brug. The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – relates to the mission and strategy of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Rotterdam.

The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – indicates a positive influence on mutual trust. Previous experience with the same partners was given as a reason for the high level of mutual trust in the construction project.

Therefore the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – relating to the mission and strategy of the contractor and the architect can indicate a positive influence on the project partnering variable mutual trust (Figure VII).

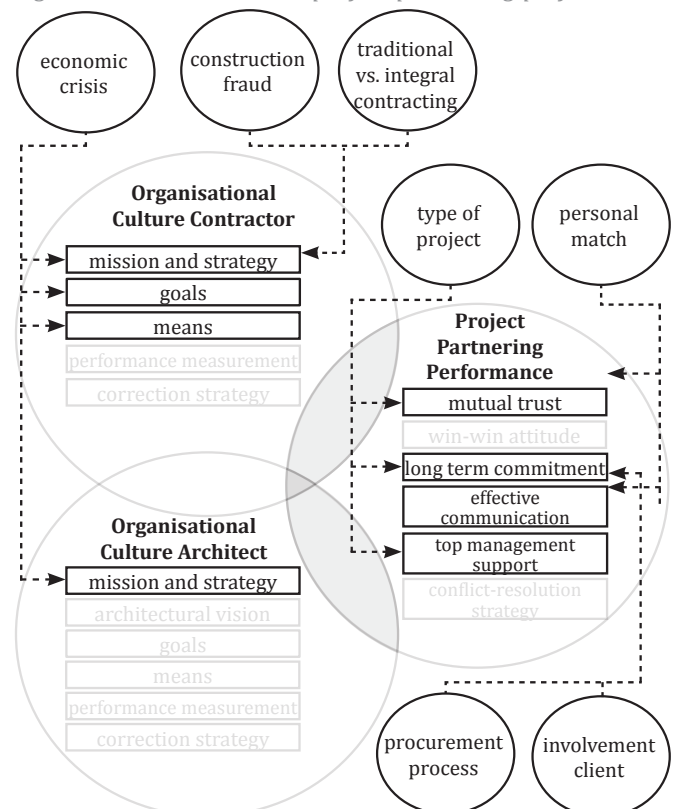
EXTERNAL INFLUENCES

Several external variables show an influence on project partnering performance and organisational culture in the two cases BioPartner Accelerator and De Brug (Figure VIII). The external variables that show an influence on the mission and strategy of the contractor are: the construction fraud (i.e. fraud cases) and the change from traditional to integral contracts. The construction fraud influence the mission and strategy by an increased focus on integrity and transparency. The change from traditional to integrated contracts influence the mission and strategy by a more collaborative approach to construction projects. The economic crisis show an influence on mission and strategy, goals and means of the contractor, by an increased focus on client satisfaction. Therefore the construction fraud (i.e. fraud cases), change of traditional to integral contracts (i.e. market trends) and the economic crisis can indicate an influence on organisational culture.

The economic crisis show an influence on the mission and strategy of JHK architects. JHK architects implemented new organisational aspects (flexibility, critical attitude and entrepreneurial spirit) as a reply to the changing market conditions (i.e. the economic crisis). Therefore the economic crisis can indicate an influence on the mission and strategy of architects.

The external variables that can indicate an influence on project partnering variables are: the personal match, the procurement process, client involvement and type of project. The personal match show an influence on mutual trust and effective communication, and the procurement process show an influence on long term commitment. The client involvement indicate an influence on long term commitment and the type of project on mutual trust, long term commitment and top management support.

Figure VIII Influence of external variables on organisational culture and project partnering performance



7. CONCLUSION: THE COMPARISON

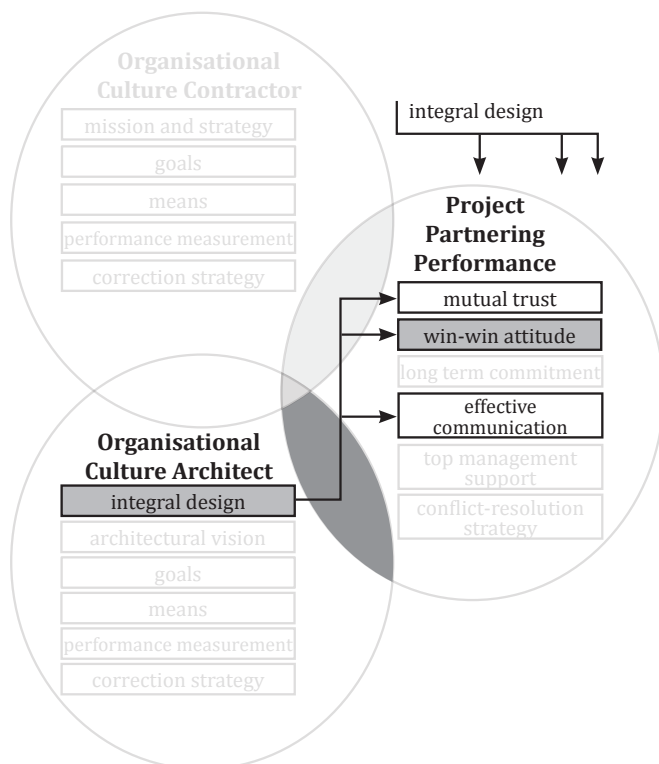
The influence of the organisational culture of the architect on project partnering performance

In both cases the basic assumption, integral design of the architect, indicated a positive influence on the win-win attitude in the construction projects. In addition to this, the basic assumption, integral design, was also provided as an indicator for a positive influence on mutual trust in the case study De Brug and effective communication in the case study BioPartner Accelerator. Due to the similarity in the case studies and the fact that the basic assumption was provided as an indicator for a positive influence on the project partnering variables twice, proposition one (P1) can be formulated (*Figure IX*).

P1: The presence of the basic assumption, integral design of the architect, can indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:

- A: win-win attitude
- B: mutual trust
- C: effective communication

Figure IX Representation of influence of integral design on project partnering performance

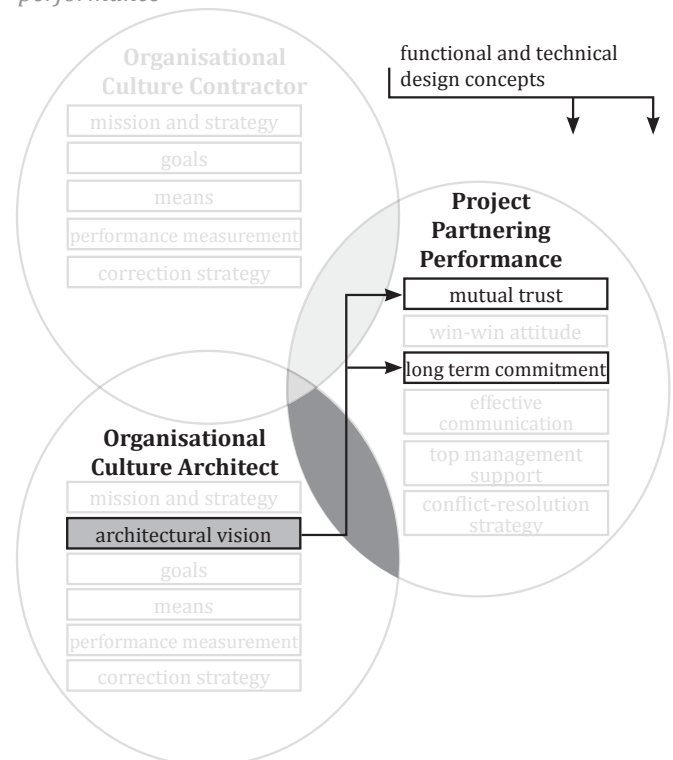


In both cases the basic assumption, functional and technical concept design of the architectural vision of the architect, indicated a positive influence on the project partnering performance. In the case study BioPartner Accelerator the basic assumption, functional and technical concept design, indicated a positive influence on mutual trust and in the case study De Brug on long term commitment. As the basic assumption was provided as an indicator for a positive influence on project partnering variables twice, proposition two (P2) can be formulated (*Figure X*).

P2: The presences of the basic assumption, technical and functional design of the architect, can indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:

- A: mutual trust
- B: long term commitment (depending on the type of project)

Figure X Representation of influence of functional and technical design concepts on project partnering performance

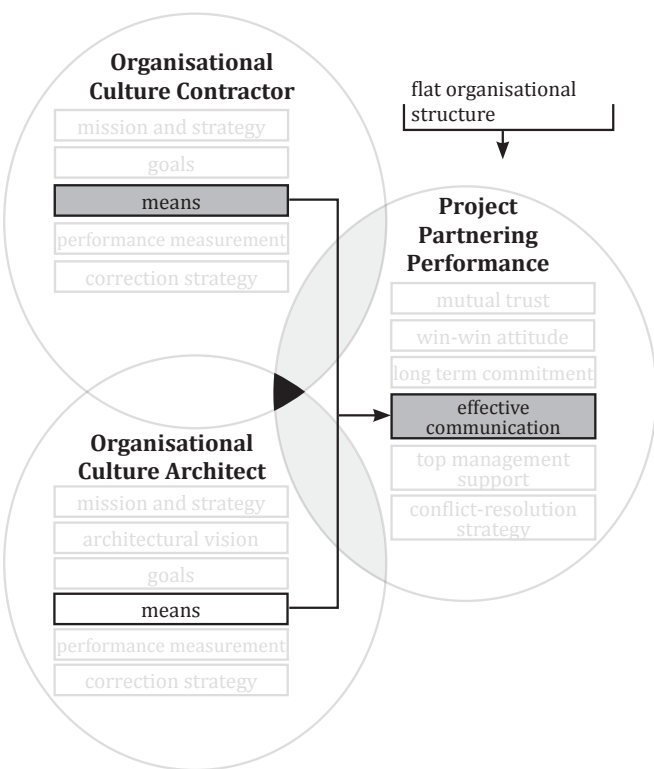


The influence of the organisational culture of the architect and contractor on the project partnering performance

In both cases, the flat organisational structure of the architect and the contractor, indicated a positive influence on the effective communication in the construction projects. Due to the similarity in both cases, proposition three (P3) can be formulated (*Figure XI*).

P3: The presence of a flat organisational structure within the organisation of the architect and the contractor, can indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:
A: effective communication

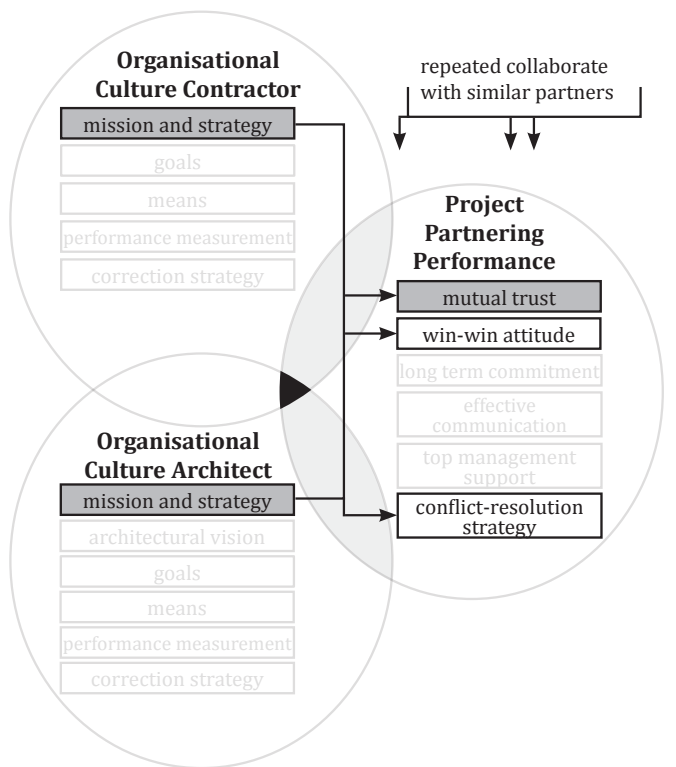
Figure XI Representation of influence of flat organisational structure on project partnering performance



In both cases the basic assumption, repeated collaboration with the same partners by the architect and the contractor, indicated a positive influence on the mutual trust in the construction projects. Furthermore, the basic assumption, repeated collaboration with the same partners, was provided as an indicator for a positive influence on a win-win attitude and a conflict-resolution strategy in the case study BioPartner Accelerator. Due to the similarity in both cases and the fact that the basic assumption was provided as an indicator for a positive influence on project partnering variables twice, proposition four (P4) can be formulated (*Figure XII*).

P4: The presence of the basic assumption, repeated collaboration with the same partners in the organisation of the architect and the contractor, can indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:
A: mutual trust
B: win-win attitude
C: conflict resolution strategy

Figure XII Representation of influence repeated collaborate with similar partners on project partnering performance



FURTHER RESEARCH

This thesis resulted in the exploration of possible relationships of the organisational culture variables on the project partnering variables. These were presented in four propositions. In order to find out whether the possible relations are significant, quantitative correlation research should be done. The propositions could also provide a base for further correlation research.

Furthermore, new possible influences of the organisational culture on the project partnering performance could be explored, by re-applying the particular methodology on different case studies. It would be very interesting to extend the organisational culture measurement method with ethnographic research methods and increase the organisational culture variables with the integral integration and macro culture variables (Schein 2004: 112), in order to explore the possible influences of the organisational culture on project partnering performance from different perspectives.

TABLE OF CONTENTS

Preface	I
Readers Guide.....	II
Summary.....	III
Table of contents	IXV
1. Partnering and Organisational Culture in the construction industry.....	1
A. Issues about construction partnering and organisational culture in the literature	1
B. The project partnering and organisational culture issue defined.....	3
C. The Research Questions.....	4
D. The Objectives and Final result.....	4
2. Research Methodology: the comparative case study.....	5
3. Project Partnering Performance	8
A. Project Partnering in Construction Industry Defined.....	8
B. Project Partnering Performance Measurement.....	11
4. Organisational Culture: the concept and its measurement.....	15
A. Development of different Organisational Culture perspectives	15
B. Organisational Culture Research Methods.....	18
C. Organisational Culture by Schein.....	20
D. Organisational Culture Variables.....	23
5. Case I: BioPartner Accelerator.....	27
A. Description construction project BioPartner Accelerator	27
B. Organisational Culture JHK Architects.....	30
C. Organisational Culture Dura Bouw Vermeer Leidschendam and Rotterdam	34
D. Project Partnering Performance in BioPartner Accelerator.....	38
E. Influence of organisational culture of JHK architects and Dura Vermeer Leidschendam on project partnering performance.....	41

6.	Case II: De Brug.....	48
	A. Construction Project De Brug	48
	B. Project Partnering Performance in De Brug.....	51
	C. Influence of organisational culture of JHK architects and Dura Vermeer Bouw Rotterdam on project partnering performance.....	53
	D. Influence of external variables on Organisational Culture and Project Partnering Performance.....	57
7.	Conclusion.....	70
8.	Reflection Methodology.....	74
9.	Appendix.....	77
	A. Interview organisational culture	77
	B. Interview project partnering performance.....	78
	C. List of interviewees.....	79
	D. Transcripts.....	80
	Exploration of the Literature	81
	Glossary.....	83

PARTNERING AND ORGANISATIONAL CULTURE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

CHAPTER 1

Currently, the integrated contracts – e.g. alliancing and PPP – are gradually being adopted by the government (Deloitte, Ibr et al. 2008) and private parties, indicating that the importance of these integrated contract forms, is growing. These contracts focus on creating new collaborative relationships within the construction industry and are trying to change the industrial construction culture that is opportunistic and adversarial. Therefore, different organisational cultures are used as input for the prevailing industrial construction culture. One of the new collaborative approaches is partnering. Partnering is based on an approach that should create a base for effective collaboration. A factor that influences the success of partnering is the organisational culture. It has even been acknowledged that a pre-requisite for successful implementation of partnering is a suitable organisational culture of the actors. This chapter will elaborate on the different issues presented in the construction industry related to the concepts construction partnering and organisational culture. The chapter will provide a problem definition, research questions and the objective and result of the research, based on the issues discussed.

A. ISSUES ABOUT CONSTRUCTION PARTNERING AND ORGANISATIONAL CULTURE IN THE LITERATURE

CONSTRUCTION PARTNERING

Several efforts have been made to improve the value for money, profitability and reliability in the construction industry (Beach, Webster et al. 2005: 611). Partnering is one of these efforts that has been developed to prevent the inefficient business processes, that were among others, expressed in the overheads of the total project costs of the construction industry (ACTIVE 1996: 7). The cause of the inefficient business processes is the confrontational culture within the construction industry (ACTIVE 1996). Therefore “central to partnering is a determination to move away from adversarial relationships and litigation and to resolve problems jointly and informally through more effective forms of inter-firm collaboration” (Bresnen and Marshall 2000a: 230). The arrangement involves a commitment to collaborate between firms. The confrontational culture expresses itself with the traditional procurement methods, where the traditional relationships between the parties are adversarial and the interests are conflicting. Therefore the goal of partnering is to change these traditional relationships to a more shared culture without looking at organisational boundaries (CII 1991: 2). According to the Construction Industry Institute (1991: 2) partnering is defined as:

“A long term commitment between two or more organizations for the purposes of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each participant’s resources. The relationship is based on trust, dedication to common goals and an understanding of each other’s individual expectations and values” (CII 1991: 2).

In this definition a long term commitment between two

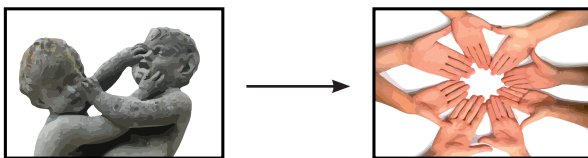
or more organizations applies to two or more building projects. If the arrangement is for a single project only, then it is called project partnering (Beach, Webster et al. 2005: 613).

Nowadays, there is a visible shift in the construction industry towards contract forms that focus on more collaborative approaches where the emphasis is on trust, open communication and employee involvement (Kumaraswamy, Rahman et al. 2005b: 1065). Examples of these approaches are: project and strategic alliances, joint ventures, public-private partnerships and project and strategic partnerships. Much research has been conducted on the success factors, the issues and the implementation of partnering in the construction industry. Therefore more attention is being paid to the influence of the ‘harder’ aspects (technical measures) on partnering, for example: workshops, charters, conflict resolution techniques and continuous improvement requirements (Eriksson 2010: 915). However, less attention is being paid to the influence of the more ‘softer’ aspects (social sciences) on partnering, such as motivation, team building and organizational culture (Bresnen and Marshall 2000a: 230; Bresnen and Marshall 2000b: 821; Bresnen and Marshall 2002: 498). One of the social sciences that has had less attention, but has an impact on partnering, is culture. In the following paragraphs four issues related to the relationship between culture and partnering are discussed.

The first issue is the traditional, adversarial culture in the construction industry (occupational culture). According

to several scholars, the actors in the construction industry need to change their historically rooted adversarial, opportunistic and confrontational culture to a more shared culture in order to support the new collaborative approaches (CII 1991; Bresnen and Marshall 2000a: 233; Kumaraswamy, Ling et al. 2005a: 1085). The necessity to change the culture of the construction industry is emphasized by the recognition that the creation of an appropriate partnering culture among actors within a construction project, is a critical factor in order to achieve the project partnering performance gains (Kumaraswamy, Rahman et al. 2005b: 1072). This partnering culture is based upon teamwork, openness, respect, fairness, and no abortive work (Chan, Chan et al. 2004: 196) and takes time to create and build (Beach, Webster et al. 2005: 616). Thus, the actors participating in construction partnering projects should possess a certain level of the partnering culture to successfully participate in construction project partnering, and involves the fact that these actors should assess their company culture and work processes in order to define their partner ability (Crane, Felder et al. 1997: 58) (Figure 1.1).

Figure 1.1 change of adversarial construction industry culture to collaborative construction industry culture

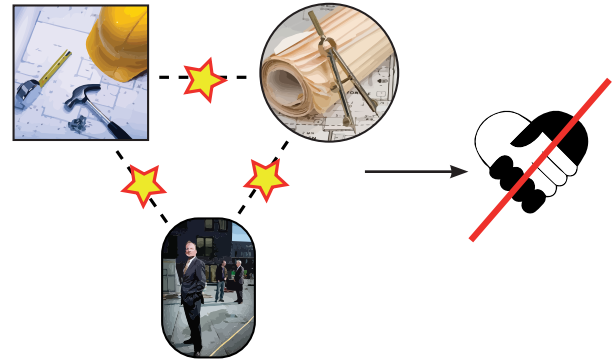


The second issue concerns the assumption that cultural alignment (where organizations share some basic values, attitudes and beliefs) is a pre-requisite for strategic partnering (Bresnen and Marshall 2000a: 234). The cultural alignment in strategic partnering is important because it generates mutual understanding and co-operation between the actors (Fuller and Vassie 2002: 541). With the significantly varying organisational culture of the actors, the possibility of conflicts that can inhibit the collaboration, exists (Fuller and Vassie 2002: 541). The alignment between organisational cultures within strategic partnering is more important than in project partnering because of the severe implications for the success of the strategic partnering. Where the organisational clashes with project partnering mainly influence the forming of an effective partnering team (Kumaraswamy, Ling et al. 2005a: 1082), the organisational culture clashes with strategic partnering can cause severe conflicts and can inhibit partnering performance (Bresnen and Marshall 2000a) (Figure 1.2).

The third issue involves the chance of clashes between the project partnering team and the wider structural-cultural attributes of the organizations (Bresnen and Marshall 2000b: 830; Bresnen and Marshall 2002: 504) (Figure 1.3). The cultural clashes between the project partnering team and the wider structural cultural attributes of the organisation can enhance or diminish problems in forming an effective project team relationship between the actors (Bresnen and Marshall 2002: 504). A cause of these clashes can be the internal matrix structure of

the organisation (Bresnen and Marshall 2002: 504); or a mismatch between the traditional, adversarial culture of the actors and the 'new' partnering culture that is necessary in the construction project teams to gain project partnering performance.

Figure 1.2 organisational culture clashes due to differences between actors influence partnering performance



The fourth issue includes the chance of clashes between the organisational cultures of the actors within the project partnering team. Kumaraswamy et al. (2005a: 1082) recognize that incompatible organisational cultures can cause cultural clashes at an individual and corporate level and forms a variable that inhibit the forming of a project-based integrated team. On the other hand the 'fit' of organisational cultures - compatible organizational cultures - can enhance the forming of a project-based integrated team (Kumaraswamy, Ling et al. 2005a: 1081). Partnering and alliancing teams are examples of these project-based integrated teams.

Figure 1.3 organisational culture clashes between actors and project partnering team

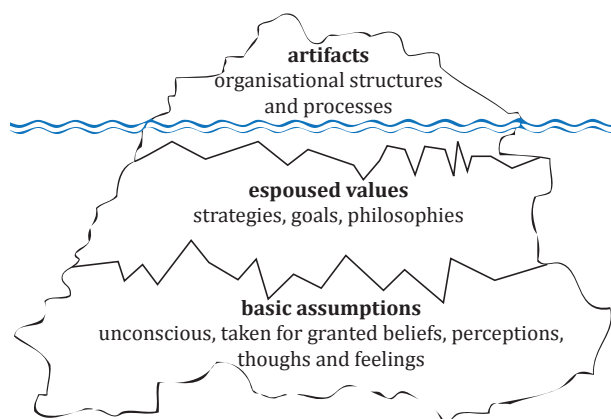


In the four issues elaborate the definition project partnering performance. Project partnering performance is the performance of the softer aspects – mutual trust, win-win attitude, long-term commitment, top management support, effective communication, conflict resolution strategy – in order to help the project team to cooperate and improve their joint performance. The definition deviates from the definition project performance. There is the focus on the harder aspects, like cost, time, quality, safety and health.

ORGANISATIONAL CULTURE

Organisational Culture can be defined as “a system consisting of shared meanings, based around common values and beliefs held by members of an organization” (Bresnen and Marshall 2000a: 234). It operates on many different levels, from outward behavioural manifestations to much more deep-seated attitudes, values and beliefs (Schein 1992: 16/17). Organisational culture consists of three levels of culture: artefacts, espoused values and basic assumptions. Artefacts are organisational structures and processes visible for outsiders; espoused values are among others strategies, goals and philosophies and basic assumptions are the deeper rooted, unconscious beliefs (Schein 1992: 17). Organisational culture can be compared to an iceberg (Sackmann 1991: 298) where the top of the iceberg is visible to the outsiders (more explicit cultural aspects) and the base of the iceberg, under the sea level, is only visible to insiders (more implicit cultural aspects). *Figure 1.4* shows the schematic overview of the definition for organisational culture according to Schein (1992) in the form of an iceberg adapted from Sackmann (1991: 298).

Figure 1.4 organisational culture iceberg metaphor of Sackmann (1991: 298)



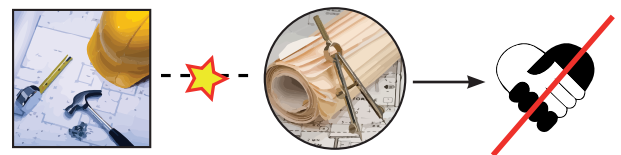
Former research regarding organisational culture proved the relationship between organisational culture and organisational performance (Peters and Waterman 1982). This relationship can be applied to businesses in general and not specifically to construction industry companies. Recently, Coffey et al. (2010: 107) identified a relationship between the organisational culture of construction companies in Hong Kong and their company performance. Less attention was paid to a relationship between the organisational culture of actors on construction project performance, although there is enough indication pointing towards a positive relation. Phua and Rowlinson (2003: 779) acknowledged that the impact of culture and organization on project performance is becoming more important due to both factors influencing the establishment of the alliancing approach to projects.

ORGANISATIONAL CULTURE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

According to Fellows et al. (2007: 31) “many of the difficulties which are common in construction projects seem attributable to two primary causes: conflicts of

business objectives (manifestations of values of the client) and lack of sensitivity and accommodation of differences between participants, i.e. the need for awareness of organizational cultures”. This is acknowledged by Ankrah and Langford (2005) in three ways. Firstly, Ankrah and Langford (2005: 602) acknowledge the differences in organisational culture between the architect and the contractor. Secondly, they (Ankrah and Langford 2005: 605) acknowledge that the difference in organisational culture between architect and contractor can have an influence on the collaboration in a construction project (*Figure 1.5*). And finally, the awareness of the differences between the organisational culture of the contractor and architect may contribute towards finding the right ‘project chemistry’ – i.e. the right partnering culture in a project - and can contribute towards a better overall project performance (Ankrah and Langford 2005: 595). Thus, the difference in organisational culture between an architect and contractor can have an influence on the formation of an effective project-based team, i.e. on the implementation of a good successful partnering arrangement.

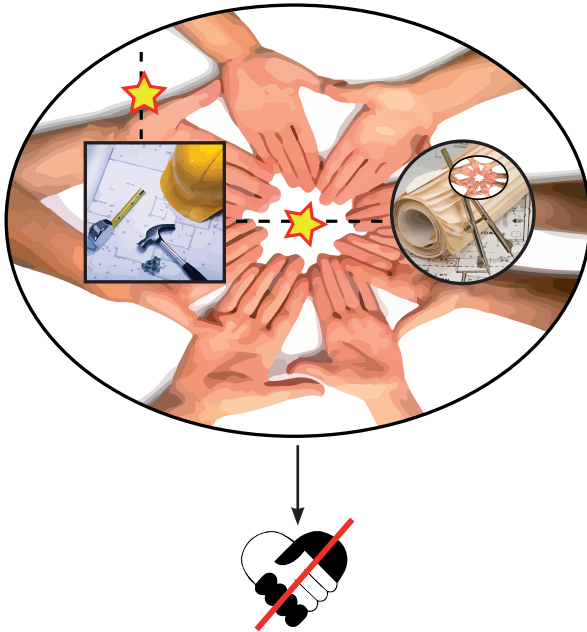
figure 1.5 organisational culture clashes between architect and contractor influence collaboration



B. THE PROJECT PARTNERING AND ORGANISATIONAL CULTURE ISSUE DEFINED

The traditional, confrontational and opportunistic culture that is rooted in the construction industry is subjected to a change towards a more collaborative culture (Deloitte, Ibr et al. 2008). This change causes problems in the implementation of project partnering, due to cultural clashes between organisations (2005a: 1082) and cultural clashes between wider organisational attributes and a project-based team (Bresnen and Marshall 2000b: 830; Bresnen and Marshall 2002: 504). Incompatible organisational cultures of the different companies inhibits the forming of successful project partnering teams (Bresnen and Marshall 2000a; Kumaraswamy, Ling et al. 2005a) (*Figure 1.6*). The chance of cultural clashes between architect and contractor is larger, due to the varying organisational cultures (Ankrah and Langford 2005: 602). To support the new collaborative culture a change in the culture of the construction industry is necessary. Not every contractor and architect has generated the change towards this more collaborative culture yet. Therefore it is necessary to assess the organisational cultures of companies within the construction industry in order to identify their partnering ability (Crane, Felder et al. 1997: 58) and to form successful project partnering teams. Although the relationship between organisational culture and project partnering performance is implied, the exact impact of organisational culture on the contractor and the architect regarding project partnering performance, is unclear.

Figure 1.6 conceptual model of problem definition



RESEARCH FOCUS

The focus of the research is on the theory and its purpose is to further explore the theory (Van der Voordt 1998: 10). It should explain a possible relationship between the variables: organisational culture and project partnering. The research should identify what impact the variables of organisational culture have on the variables of project partnering. Whether these variables are correlated will not be determined. The practical implications for the research can be of interest for the contractor and architect due to the development of insight into their organisational culture and the development of knowledge about their organisational culture differences. According to Humphreys et al. (2003: 176) knowledge about other actors - i.e. knowledge about the organisational culture of actors - can be of interest and serve as input for cultural (attitudinal) change within the construction industry. On the other hand, the research could be of interest to consultants or clients, because it can be used to improve the implementation of project partnering by exploring certain organisational culture variables that influence partnering.

C. RESEARCH QUESTIONS

By looking at the problem analysis and definition the following main research question and sub-questions can be defined in order to answer the problem definition.

Main Research Question:

What influence does the organisational culture of an architect and a contractor have on the project partnering performance within design and build contracts?

Sub Questions:

- What are the differences in organisational culture between a contractor and an architect?
 - What is the organisational culture of an architect?
 - What is the organisational culture of a contractor?
- What is the partnering performance in a construction project?
- In what do the organisational culture variables of the contractor and architect influence the project partnering performance?

In order to answer these question a theoretical framework should be build. Questions that are important to support the build-up of the theoretical framework are:

- How is partnering defined in the literature?
- Which methods in the literature identify the performance of project partnering?
- How is organisational culture defined in the literature?
- Which methods in the literature analyse the organisational culture of an contractor and architect?

D. RESEARCH OBJECTIVES AND FINAL RESULT

The objectives of this thesis are two-fold. The first objective of the thesis is to explore the differences between the organisational culture of an architect and contractor, i.e. develop a deeper knowledge about the differences between the contractor and architect. The second objective is to illustrate the influence that the organisational culture of the architect and contractor have on the performance of project partnering.

The thesis provides a description of the organisational culture of the architect and the contractor as well as a description of the project partnering performance. The interviews and expert panel will reveal the cultural variables of the contractor and architect that indicate an influence (inhibit or enhance) on project partnering performance. The cultural variables which influence partnering can be used in order to assess and improve an organisation's ability to partnering. Besides, the cultural descriptions about the architect and contractor can also be used to gain insight into the differences between both organisational cultures. The understanding of these differences can create mutual understanding, which can result in a better performance of the construction project (Ankrah and Langford 2005) and can be the input necessary for the change in the construction industry culture (Humphreys, Matthews et al. 2003: 176) in order to improve insufficient business processes.

RESEARCH METHODOLOGY: THE COMPARATIVE CASE STUDY

CHAPTER 2

This research is related to the domain of design and construction management of the department of Real Estate and Housing at the TU Delft. It contributes to the research area by focusing on exploring the knowledge about the influence of organisational culture on project partnering performance in the building construction industry. In order to answer the main research questions, the research methodology will be explained. The research methodology concerns the approach by which the research questions can be answered.

THE RESEARCH METHOD

The research method which was used to explore the relationship between the organisational culture and project partnering was a comparative case study approach (two case studies were compared with one another). The research model consisted of a linear-analytic structure: problem statement, literature review, methods, results and conclusion (Groat and Wang 2002: 349). The comparative case study approach was selected because:

- the research was explorative;
- the relationship between the variables could be investigated in-depth;
- the concepts (organisational culture and project partnering) could be investigated comprehensively with the use of qualitative research methods (interviews, expert panel and document analysis);
- two cases could unveil a relationship.

The comparative case study consists of three parts:

1. to determine the influence of the organisational culture on partnering in case 1;
2. to determine the influence of the organisational culture on partnering in case 2;
3. to compare the differences between the two cases.

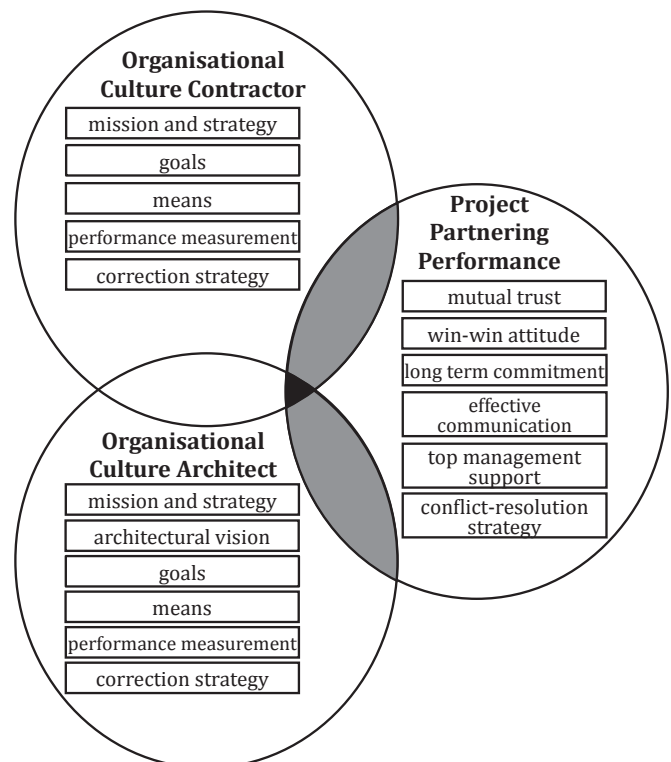
Determining the influence of the organisational culture on project partnering for each case, also consists of three parts:

1. Determining and comparing the organisational culture of the architect and contractor;
2. Measuring the performance of project partnering;
3. Determining what influence the differences between the organisational culture of the architect and the organisational culture of the contractor have on the performance of project partnering.

To determine and compare the organisational culture of the architect and contractor, a set of organisational culture variables, taken from the literature by Schein, was used (2004: 87). These variables were used as the input for a theoretical framework (Figure 2.1) in order to analyse and compare the collected data regarding the organisational culture. The result of the collected data lead to a

description of the organisational culture variables of the architect and contractor. In Chapter 3 the organisational culture and the variables are explained and elaborated on extensively. The set variables selected are related to the external adaptation and survival of the organisation (Schein 2004: 87). These variables are: mission and strategy of the organisation, goals of the organisation, means of the organisation, performance measurement of the organisation and remedial and repair strategy of the organisation. As the external variables are the primary task with which an organisation has to deal with when entering the market – i.e. are related to the foundation of the organisation – these variables are selected instead of the variables related to the internal integration (variables related to maintaining relationship between members, i.e. processes of problem solving and task accomplishment) (Schein 2004: 111).

Figure 2.1 Theoretical Framework



To gather data for the theoretical variables, structured interviews were conducted and documents of the organisation was collected. The documentation (relating to the organisational culture variables, e.g. organisational policy documents and internet sites) regarding the organisations were made available by the companies. The data taken from the documentation and interviews served as both complementary to and control of one another. The use of two sources – documents and interviews – increased the construct validity (Hertog and Sluijs 2000: 142). In order to compare the organisational culture variables in-depth, the theoretical variables were translated into rough variables. The values of the rough variables consisted of nominal data (i.e. the value of every variable were unique) (Emans 2003: 126) (*Figure 4.10*).

In order to measure the performance of project partnering, a set of critical success factors (CSFs) were selected through a literature review by several scholars (Black, Akintoye et al. 2000; Cheng and Li 2002; Chan, Chan et al. 2004; Chan, Chan et al. 2010). The CSFs of partnering that occurred the most in the selected scientific articles, were selected. These variables were used as input for the theoretical framework (*Figure 2.1*) The project partnering variables used for the measurement and analysis of the performance of project partnering were: mutual trust; win-win attitude; long-term commitment; top management support; effective communication and establishing of a conflict resolution strategy. In Chapter 2 partnering and the selected variables are described and elaborated on extensively.

The data which were used to describe and expand the six project partnering variables – in both cases – were collected through structured interviews with the architect and contractor of the project. The six theoretical variables were translated to rough variables, because it provided a more extensive and in-depth description of the performance of the theoretical variables (*Figure 3.6*). These rough variables were made measurable through a seven point Likert scale (extremely low, very low, low, neutral, high, very high, extremely high) (Emans 2003: 126). The seven point Likert scale was introduced to determine the level of performance of each variable, to compare the answers of the interviewees and to compare the two case studies. Thereafter, the interviewees were asked for an explanation about their choices made on the Likert scale. This explanation provided information about the performance of project partnering and a possible relation between organisational culture and project partnering performance. The documentation was made available by the company and consisted, among others, of contracts, a plan of approach and procurement documents.

To determine the relationship between the organisational culture variables and the project partnering variables of the contractor and the architect an analysis of the data of the first two parts of the comparative case study was used. The analysis was performed with the use of the theoretical framework regarding the different variables (*Figure 2.1*). The results were discussed first and then the analysis was made. The results and analysis lead to a description

of the influence of the organisational culture variables of the architect and contractor on the project partnering variables. The collected data from the interviews and documents were analysed using Atlas.ti. The coding of the data was similar to the coding used for the theoretical variables and rough variables.

THE PILOT

A pilot study was conducted in order to check whether the methodology would answer the research questions and to increase the quality of the interviews (Emans 2003: 150). The interview questions were tested as to whether they provide the right answers and the time necessary to conduct the interview was also measured. The pilot study resulted in minor changes to the phrasing of the questions and the adding of certain rough variables to the theoretical variables.

GROUP DISCUSSION

A group discussion was organised in order to discuss and review the results of the first case study. The organisational culture variables were extensively elaborated upon. The group discussion resulted in a more thorough description of the organisational culture variables of the architect and contractor and insight into some external influences.

INTERVIEW PROTOCOL

The structured interview regarding the organisational culture consisted of four parts. The first part were introductory questions explaining general information about the organisation in order to expand the contextual issues of the organisational culture. The second part explained the organisational culture variables. The third part was a rating question in order to give details about the perspectives of the interviewee relating to the differences in the organisational culture between the architect and the contractor. The fourth part of the interview reflected the opinion of the interviewee concerning the influence of organisational culture on project partnering performance (Chapter 8, Appendix A).

The structured interview about project partnering performance consisted of three parts. The first part were introductory questions that explained contextual issues of project partnering performances. The second part expanded on the rough project partnering variables with the use of a Likert scale and an open question. The third part of the interview consisted of a question which rated the influence of the organisational culture on project partnering performance (Chapter 8, Appendix B).

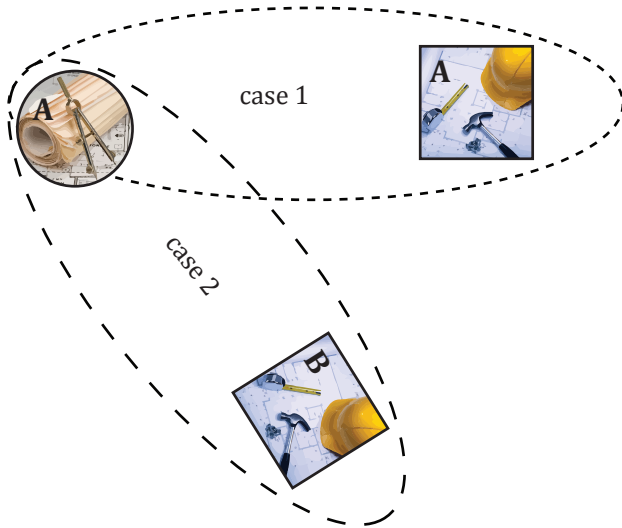
THE CASES

Four criteria were important for the selecting of project partnering cases. The first and foremost criteria was the application of project partnering, i.e. a single construction project applied to a partnering charter or an integrated contract (e.g. design and construction). The second criteria concerned the phase of the project. In order to prevent time consuming observations; to increase the availability of relevant documents and the openness of the actors (because the actors have already resigned from the project) (Hertog and Sluijs 2000: 153), a retrospective approach

was used. For this reason the construction projects selected were construction projects already completed. The third criteria was the willingness of the contractor and architect to cooperate with the research. Due to the fact that the organisational culture variables can consist of sensitive information about the organisation it was important that the architect and contractor involved in the selected case study would offer full access to the organisation, project

documents and guaranteed interviews with the members of the organisation. The fourth criteria was to ensure that one factor in the two cases were different. The chosen factor is the actor, i.e. there should be a difference in the architect and contractor in the selected cases. To increase the comparability of both cases one of the two actors should be a constant factor and be present in both cases. The chosen actor was the architect (*Figure 2.2*).

Figure 2.2 Similar architect and different contractors in the two cases



PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

CHAPTER 3

Project partnering is a widely used concept in the construction industry. Since the 1990s various scholars have changed the concept from a simple definition to an extensive and detailed one. In order to become familiar with the concept of project partnering, the first part of this chapter (Paragraph 3A) will discuss the different aspects related to project partnering. These aspects are: the *definition* of project partnering, *goals and benefits* of project partnering, *conditions for the application* of project partnering in construction projects and the *process and contracts* of project partnering. The second part of this chapter (Paragraph 3B) will discuss why and how the project partnering variables are selected in order to determine the project partnering performance for each project. These variables are used in order to measure the project partnering performance and to form the base for the theoretical framework.

A. PROJECT PARTNERING IN CONSTRUCTION INDUSTRY DEFINED

THE DEFINITION OF PROJECT PARTNERING

Since the 1990s there has been a growing interest in partnering in the construction industry (Bresnen and Marshall 2000a: 229). However, a lack of clarity exists regarding a single definition for construction partnering (various descriptions are used in order to define partnering) (Eriksson 2010: 906). Among these different definitions there is a lack of distinction between the general aspects (e.g. top management support, adequate resources), the components (e.g. trust, mutual understanding and goals) and the goals (e.g. continuous development) of partnering (Nyström 2005: 473). Although there is no consensus about a single construction partnering definition in the literature, one definition is regularly cited in and applied to various articles. This definition describes not only the concept of partnering but also explains how partnering is achieved (Eriksson 2010: 906). Therefore, in this thesis, construction partnering is defined as (CII 1991: 2):

“A long-term commitment between two or more organizations for the purpose of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each participant’s resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other’s individual expectations”.

Construction partnering can be distinguished in two ways: *project* versus *strategic* partnering and *informal* versus *formal* partnering. The first distinction - project versus strategic partnering - varies in the duration of the arrangement. Partnering arrangements that are long term collaborations and set up for two or more

projects are called strategic partnering. The goal of strategic partnering is to achieve and attain a competitive advantage (Cheng and Li 2001: 292-293; Humphreys, Matthews et al. 2003: 168). Partnering arrangements with the goal to improve project performance and are collaborations for just one single project, are defined as project partnering (Cheng and Li 2001: 292-293; Bennett and Peace 2006: 3). The definition of CII (1991: 2) focuses on a long-term commitment in order to achieve business objectives. Therefore the definition can be committed to strategic partnering. In order to define project partnering the definition of construction partnering is applied and adapted. Thus, project partnering can be defined as:

A commitment between two or more organizations during a single construction project for the purposes of achieving specific project objectives by maximizing the effectiveness of each participant’s resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other’s individual expectations.

The above mentioned definition of project partnering will be referred to in this thesis. The second distinction - informal versus formal partnering - varies in the way in which the partnering arrangement is approached. Informal partnering is when the partnering arrangement is developed in an organic, natural way without interference of any instruments. Formal partnering is when the partnering arrangement is engineered with the use of instruments (Bresnen and Marshall 2000a: 232).

GOALS AND BENEFITS OF PARTNERING

Partnering is an arrangement where the adversarial culture is changed to a more shared culture and increased collaboration between the actors by making use of a number of technical and organizational methods in order to prevent the inefficient business processes that are present in the construction industry (Bresnen and Marshall 2000a: 230). According to Chan et al. (2010: 130) partnering is: “a relationship-based procurement method aimed at avoiding contractual disputes, reducing litigation, improving trust between contractual partners and building inter-organizational teams”. Even though both scholars define the goals for partnering differently, the definitions are complementary to one another. The goals of partnering described by Bresnen and Marshall are: change the adversarial culture to a more shared culture and increase collaboration between actors. The goals described by Chan et al. are: avoid contractual disputes, reduce litigation, improve trust between contractual partners and build inter-organizational teams. Bresnen and Marshall (2000a) describe the goals in a more conceptual way whereas the goals of Chan et al. (2010: 130) are more specific and measurable and describe factors that influence collaboration.

The benefits of partnering compared with the traditional procurement methods are numerous. Researchers found several benefits for partnering. Chan et al. (2003: 530) studied the benefits of construction partnering among contractors, consultants and clients in Hong Kong. Chan et al. (2003: 530) identified 24 benefits of partnering in the literature and validated the benefits empirically. The ten highest ranked benefits are mentioned below.

- improved relationship amongst project participants;
- improved communication amongst project participants;
- more responsive to the short-term emergency, changing project or business needs;
- reduction in disputes;
- improved productivity;
- a win-win attitude amongst project participants was established;
- an long-term trust relationship was achieved;
- reduction in litigation;
- improved corporate culture amongst project

participants;

- improved conflict-resolution strategies.

Taking the benefits into account, it seems that partnering is important for the development process of buildings. Despite the potential benefits, partnering is not always successfully applied. The successful application of project partnering depends on several conditions. One of these conditions is the type of construction project.

CONDITIONS FOR THE CONSTRUCTION PROJECT IN ORDER TO SUCCESSFULLY APPLY PROJECT PARTNERING

In order to successfully apply project partnering, a construction project has to meet certain conditions. Construction projects that are small, once-off, not complex and of less strategic importance are not suitable for partnering. Within these projects the direct and indirect costs do not justify the collaborative approach (Bresnen and Marshall 2000b: 829/830). Construction projects that expose a high risk to the client, are complex for the client, or have a high value for the client are particularly suited for partnering. Also, construction projects where a considerable amount of work is needed or construction projects with a lot of interaction between the actors is particular suited for partnering (Bennett and Jayes 1998). Eriksson (2010: 908) developed a ‘coopetition continuum’ (*Figure 3.1*) to show what type of construction projects qualify for a more cooperative project approach for the client and contractor (buyer-supplier). Eriksson (2010: 907) discusses five project conditions that influence the decision in order to adapt a more cooperative project approach. These five conditions are: complexity, customization, uncertainty, duration (project size), time pressure and uncertainty. If the level of these factors increase in a certain project the approach shifts from a more competitive approach (e.g. traditional) to a more collaborative approach (e.g. partnering). These project conditions are of interest in order to select case studies as well as to explain possible deviation in the measurement of the performance of project partnering.

Figure 3.1 Coopetition continuüm (Eriksson 2010:908)

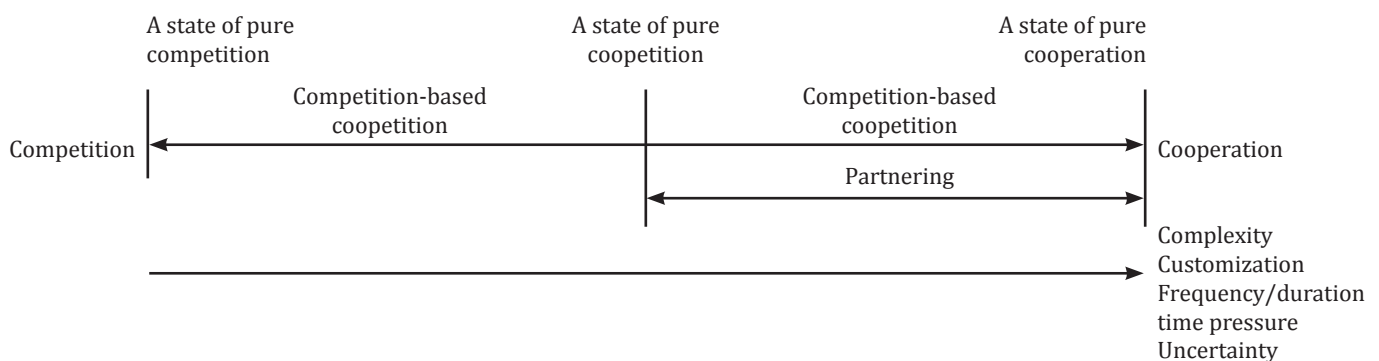


Figure 3.2 Partnering process model (Crane, Felder et al.

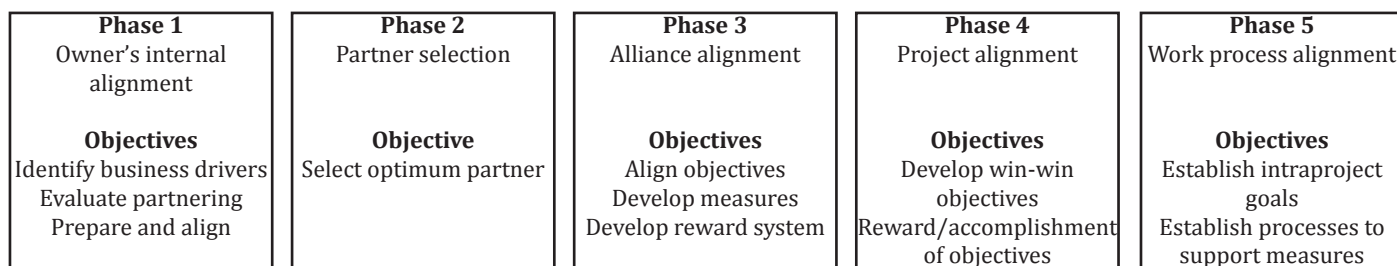
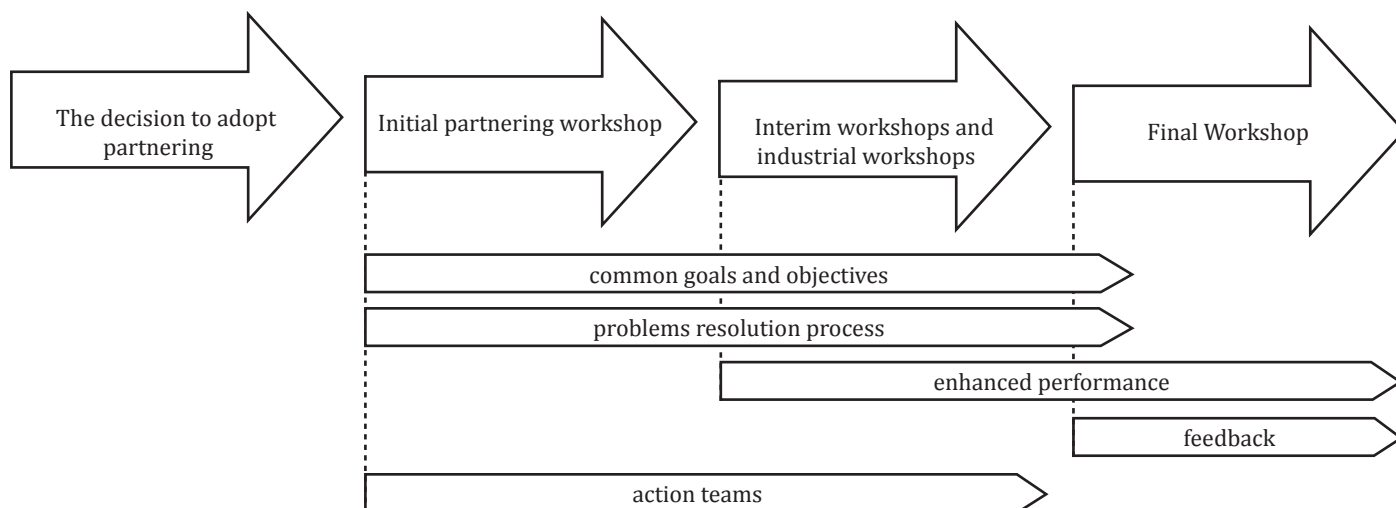


Figure 3.3 Partnering process according to Latham (2004, in Chan, Chan et al. 2010:



THE PROCESS OF PROJECT PARTNERING

Formal partnering is an engineered arrangement with the use of instruments (Bresnen and Marshall 2000a: 232). Different phases in the project partnering process can be distinguished in order to create project partnering. Crane et al. (1997: 58) identified five phases. For each phase several objectives were defined. The partnering process model of Crane et al. (1997: 58) is shown in Figure 3.2. This model includes the different objectives per phase that are necessary to accomplish a project partnering relationship. Latham (1994) also defined the process to implement project partnering successfully with the use of several steps. However, Latham (1994) focuses on the implementation of several workshops: initial partnering, interim and industrial, and final workshop (Figure 3.3). Within these workshops certain objectives should be performed (e.g. create common goals and objectives and develop problem resolution processes). The objectives by Latham (1994) are partly comparable with the objectives by Crane et al. (1997: 58). Crane et al. (1997) states that project partnering provides an introduction to the partnering philosophy without the obligation to commit for a longer term. Thus, project partnering can be seen as an intermediary step or test in order to establish whether the members of the project team are capable of forming the proper (partnering) relationship before implementing strategic partnering.

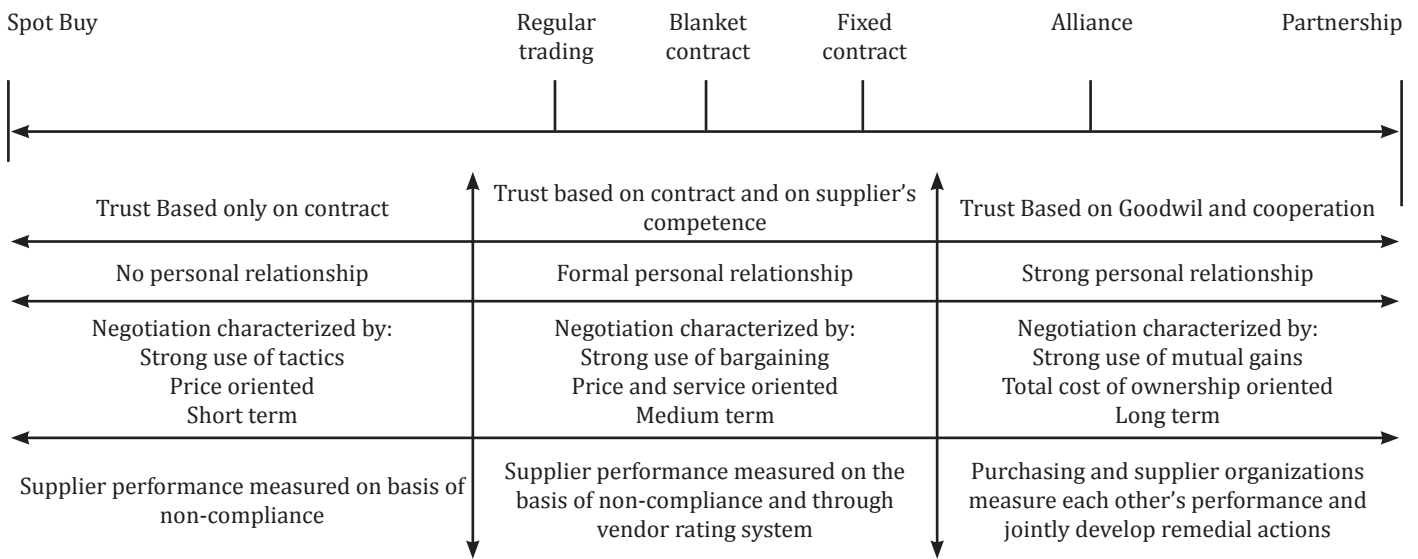
Different phases and objectives for each phase are distinguished in the process of formal project partnering (Latham 1994; Crane, Felder et al. 1997: 58). A pre-defined project partnering process is implemented in order to generate and guarantee project partnering.

Therefore a plausible chance exists that the pre-defined project partnering process can influence the performance of project partnering. Despite the plausible chance of the influence of the process on the performance of project partnering, the process aspect is neglected in the research. Even though it is neglected, the process can still be used as an explanation for deviations in the results.

CONTRACTS OF PROJECT PARTNERING

Partnering is not committed to a single contract form. It is a process that is developed to facilitate effective communication, integrated teamwork and joint problem solving and is a treaty that is not legally binding (Chan, Chan et al. 2010: 130). Thus, it is possible to use partnering with any form of contract, e.g. design and build or traditional (Main Roads Project Delivery Systems, 2005 in Chan, Chan et al. 2010: 130). However, certain contracts have already incorporated some contractual arrangements that support partnering and are therefore more appropriate for applying partnering than others, e.g. public-private partnerships, DBFMO (design build finance maintenance and operate) and DB (design and build). Moore shows (Figure 3.4) the differences between contracts and the type of relationships in the contract-relationship continuum. The Continuum shows that certain contracts are more suited for project partnering than others, e.g. DBFMO (design build finance maintenance and operate) and DB (design and build). Therefore, the continuum helps to distinguish and select construction projects for the case studies based on the form of the contract and the type of relationship among partners.

Figure 3.4 Contract-Relationship continuum (Moore in Chan, Chan et al. 2010: 130)

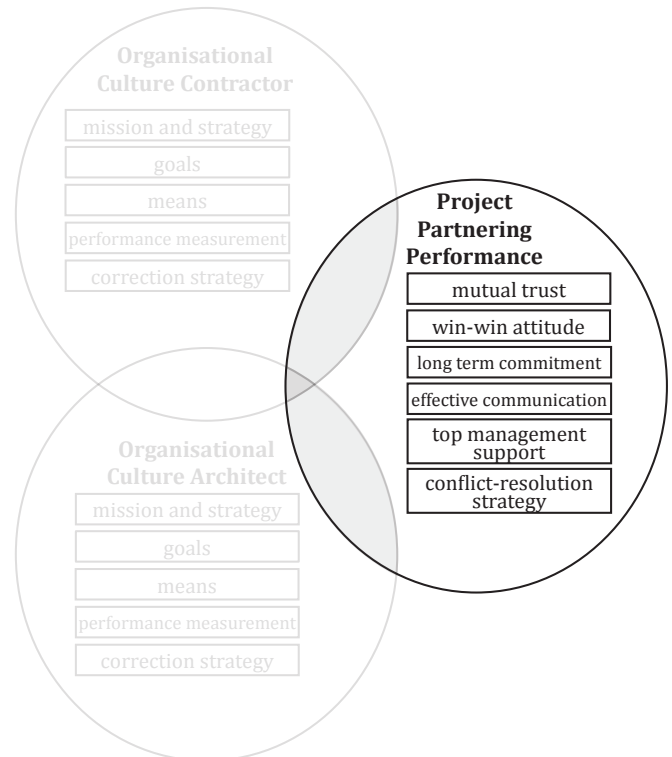


B. PROJECT PARTNERING PERFORMANCE MEASUREMENT

In order to determine the relationship between organisational culture variables and the performance of project partnering, the performance of project partnering should be comparable and measurable. Therefore a fixed set (a fixed set makes a comparison between projects possible) of variables is selected that represent the essential elements of partnering (Figure 3.5). For the fixed set of variables, critical success factors (CSFs) are used because a CSF is a factor which is necessary for each of the major project participants in order to have the maximum chance of achieving the goal (Chan, Chan et al. 2010: 81). The CSF is thus an essential element in order to increase the chance to achieve the construction project goal, i.e. deliver project on time, within the budget, with the necessary quality. The 'construction project CSFs' can be categorized into result-orientated objective measures (Yeung, Chan et al. 2007: 1220) and can be measured with hard data, e.g. hours, money. The CSF for project partnering is an essential element in order to achieve the partnering goal, i.e. change the adversarial culture to a more shared culture and increase collaboration (Bresnen and Marshall 2000a: 230). Furthermore, the project partnering CSFs can be categorized into relationship-orientated subjective measures (Yeung, Chan et al. 2007: 1220) and can be measured by opinions. The difference between the categories result-orientated objective measures and relationship-orientated subjective measures is the measurement method. The former category is measured by objective data (i.e. numbers), and the latter category is measured by subjective data (i.e. opinions).

The different CSFs were selected through a literature review by various scholars (Black, Akintoye et al. 2000; Cheng and Li 2002; Chan, Chan et al. 2004; Chan, Chan et al. 2010) (Table 3.1) regarding the different CSFs for project partnering. The various CSFs were compared, and

Figure 3.5 Theoretical Framework - Project Partnering



the ones that occurred the most were selected for further analysis. Further analysis showed that there is an explicit difference between CSFs that should be present in the partnering process (process CSFs) and CSFs that should be noted before the partnering implementation (common CSFs) (Chan, Chan et al. 2010: 81). The partnering process CSFs are not of interest for this research as the focus is mainly on the influence of the organisational culture on the performance of project partnering and not on the performance of the project partnering process. Besides, the project partnering process CSFs are general aspects that can be applied to every project. Therefore, the process CSFs are neglected. The common CSFs are of interest

Table 3.1 Selected Critical Success factors

PPV = Project Partnering Variable	CSF = Critical Success Factor	Chan et al. (2010) project CSF	Chan, A.P.C et al. (2004) project CSF	Cheng, E.W.L. and Li, H. (2002) project CSF	Black, C et al. (2000) project SF	total
PPV1	Mutual trust	1		1	1	3
PPV2	Partnering spirit / win-win attitude	1	1			2
PPV3	Long-term commitment	1		1		2
PPV4	Top management support	1		1		2
PPV5	Effective communication	1			1	2
PPV6	Conflict resolution strategy	1	1			2
*	regular monitoring of partnering process	1	1			2
*	qualified facilitators for workshops	1		1		2
* process oriented factors are not measured						

because these relate to the characteristics and perception towards the project partnering of the actors. However, it should be noted that the process CSFs have an influence on the common CSFs in the project. A disadvantage of the used CSFs is that the research was conducted in a city (Hong Kong) and two countries (USA and Australia) outside the Netherlands and therefore the application of the CSFs can vary due to generalization. Nonetheless, this is ignored because of the acknowledgement of the CSFs by several scholars. Moreover, the Netherlands can be compared to the USA and Australia regarding the aspects of western management approaches and similarities in the western management literature.

Important to note is that defining the CSF does not guarantee a successful project. De Wit (1988: 164) explains this by stating that: “success factors do not guarantee success but their absence is likely to lead to failure”. This means that the positive measuring of project partnering variables only gives an indication of the success of partnering within a project. In addition, there is a distinction between project partnering success and project success. Project success elaborates more on general and quantitative project data – e.g. budget, schedule and technical specification (de Wit 1988: 169) – whereas the project partnering success factors elaborates more on the partnering related data – e.g. mutual trust, long-term commitment, etc. (Chan, Chan et al. 2010: 81). The exact relationship between the two variables is unknown. However, when looking at the several benefits of partnering – e.g. the elimination of defects at handover, faster starts on site, improved value and better design (Bennett and Jayes 1998) – it can be assumed that the success of project partnering contributes to the project success.

The project partnering CSF will be defined as project partnering variables (PPV). The project partnering variables are used to measure the performance of project partnering with the use of rough variables and a seven point Likert scale as value (extremely low, very low, low, neutral, high, very high, extremely high). The seven point Likert scale is applied in order to compare the answers of the interviewees (Table 3.2) and where the choice for a

certain value is explained.

Table 3.2 seven point likert scale

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PPV1 MUTUAL TRUST

Mutual trust among actors is based on the belief that others can fulfill their obligations in a proper and reliable manner (Chan, Chan et al. 2010: 87). The boundaries of the relationship should be open in order to relieve stress and enhance adaptability. Also, respect for other stakeholders increases trust. To build trust, contract-specific partnering workshops; partnering charter; monthly partnering review meetings; social functions and partnering newsletters can be used. Trust comes from: the reputation of the partners, their ability to fulfill their commitment, the necessity of full commitment for trust and ongoing support and commitment to the project (Chan, Chan et al. 2010: 88). Mutual trust is a variable that can be mapped in several ways. Furthermore, it is interrelated to other variables such as long-term commitment, effective communication and top management support.

Mutual trust is defined according to the definition by Nooteboom (2002: 48; 2006: 252) in order to limit the broadness of the definition. According to Nooteboom (2002: 48; 2006: 252) trust is: “an expectation that things or people will not fail us, or the neglect or lack of awareness of the possibility of failure, even if there are perceived opportunities and incentives for it”. In this definition trust has two parties: someone who trusts (subject or a trustor) and someone trusted (object or a trustee) (Nooteboom 2002). Trust is based on a state of mind and therefore a phenomenon on an individual-level (Laan 2009: 25). Trust can be divided into competence and intentional trust. Competence trust is related to whether somebody is able to live up to the expectation: “the trustor faces the question whether a trustee is able to perform to expectations” (Laan 2009: 27). Intentional trust is related to the intentions of a partner towards the relationship between the actors: “trustees intend to use their ability to conform to a trustor’s expectations” (Laan 2009: 27) (employees attitude).

To identify the level of mutual trust for project partnering

the theoretical variable is divided into three different rough variables. These variables are: 'the level of mutual trust', 'perform to expectations' and 'intention to use full ability to conform to expectations'. Important to note is that the variables 'perform to expectations' and 'intention to use full ability to conform to expectations' (employees attitude) strengthen 'the level of mutual trust' (*Table 3.3*).

PPV2 WIN-WIN ATTITUDE

According to Crowley and Karim (1995) the win-win attitude is "neither party wins due to the other's losses". This phrase shows similarities with strong opportunism "self-interest seeking with guile: take excessive advantage from the relationship from trustee" (Nooteboom 2002). Thus, the absence of opportunism is an indicator for the presence of a win-win attitude.

To identify the level of a win-win attitude for project partnering the rough variable "the absence of opportunism" will be used (*Table 3.3*).

PPV3 LONG-TERM COMMITMENT

According to Bresnen and Marshall (2000c) "long-term commitment is the willingness for the involved parties to integrate continuously to the unanticipated problems". Important is the balance of the achievement of short-term objectives and the long-term goals where individual and joint missions are achieved without raising fear for opportunistic behavior (Mohr and Spekman 1994; Romancik 1995 in Chan, Chan et al. 2010: 87). In this way the best resources and management support - on all levels of the organisation - should be committed to the project. According to Adnan and Morledge (2003 in Chan, Chan et al. 2010: 87) commitment reflects: actions of key figures towards the continuation of the relationship; a willingness

to invest in resources in the relationship; the acceptance of common goals and the acceptance of the values of the partnership. If there is a lack of commitment to the project there is a chance of claims, conflicts and litigation (Chan, Chan et al. 2010: 88).

In order to determine the level of long-term commitment for project partnering, the theoretical variable will be divided into four rough variables. The first rough variable is "the commitment of the actors to the project". The second is "the achievement of individual and common project goals". The third is "the willingness to continuously invest in resources in order to improve the relationship in the project". Resources are defined as money, people and time. The fourth rough variable is "the balance in achieving short-term project objectives (measurable intermediate steps) and long-term project goals (expected project outcomes)". The rough variables relate to the performance of a long-term commitment to the project (*Table 3.3*).

PPV4 TOP MANAGEMENT SUPPORT

The commitment to partnering has to come from the top/senior management of the organization. This cannot be delegated to a steering committee. The top management support is critical in initiating and leading the partnering spirit (Cheng, Li et al. 2000: 91). Besides, it is also a critical element for achieving partnering success (Black, Akintoye et al. 2000). According to Beach et al. (Beach, Webster et al. 2005) top management support is a critical success element of partnering and can assist in achieving outstanding partnering performance.

In order to identify the level of top management support for project partnering, the rough variable 'positive interference of the top management' will be used (*Table 3.3*).

Table 3.3 Theoretical and rough variables

NR.	THEORETICAL VARIABLES	ROUGH VARIABLES
PPV1.1	Mutual trust between architect and contractor	level of mutual trust between architect and contractor in the project
PPV1.2		the partners' ability to perform to expectations (fulfilled obligations properly)
PPV1.3		the partners' intention to use ability to perform to expectations
PPV2	win-win attitude between architect and contractor	the level of win-win attitude (the absence of opportunism) between architect and contractor
PPV3.1	Long-term commitment between architect and contractor	the commitment of the actors to the project
PPV3.2		the achievement of individual and common goals
PPV3.3		the level of willingness to continuously invest in resources (money, people, time) in order to improve the relationship
PPV3.4		balance between attaining short and long-term goals
PPV4	Top management support	positive interference of top management
PPV5.1	Effective communication between architect and contractor	effectiveness of the communication system (communication system reached the desired goals)
PPV5.2		openness of communication between architect and contractor (actors shared all information freely/actors did not keep any information for themselves)
PPV5.3		directness of communication between architect and contractor (easy access to all information and to all actors)
PPV6.1	Establishment of conflict resolution strategy.	the problems were solved jointly
PPV6.2		The partners reached mutually satisfactory solutions

PPV5 EFFECTIVE COMMUNICATION

It is critical for partnering to communicate the necessary information on time and through direct and open lines between all the actors within the project (Chan, Chan et al. 2010: 90). For this reason simple problems should be handled at the construction site itself, but important issues should be transported to the head office and back to the construction site before the project on site continues (Chan, Chan et al. 2010: 90). Black et al. (2000) emphasized poor communication on site between the client, the consultant and the contractor.

Effective communication is needed in order to understand each actor's expectations, attitudes and limitations (Beach, Webster et al. 2005: 615) and is essential for relationship building (Chan, Chan et al. 2010: 90). Adnan and Morledge (2003 in Chan, Chan et al. 2010: 90) presume that without a proper communication system, problems can occur because of a difference in the organisational culture (e.g. BIM). According to Beach et al. (2005: 615) the problems which occur without a proper communication system are especially applicable at the start of a new partnership where trust has not yet been established. Larson (1995: 31) explains that the adversity in the construction industry can be reduced by replacing deception with open communication.

The variable effective communication can be identified by three different rough variables. The first rough variable is 'the effectiveness of the communication system'. The second is 'openness of communication between architect and contractor' (i.e. actors share all information freely/actors do not keep any information for themselves). The third rough variable is 'the directness of the communication between architect and contractor' (i.e. easy access to all information and to all actors). The rough variables openness and directness of communication relate to the effectiveness of the communication (Table 3.3).

PPV6 CONFLICT RESOLUTION STRATEGY

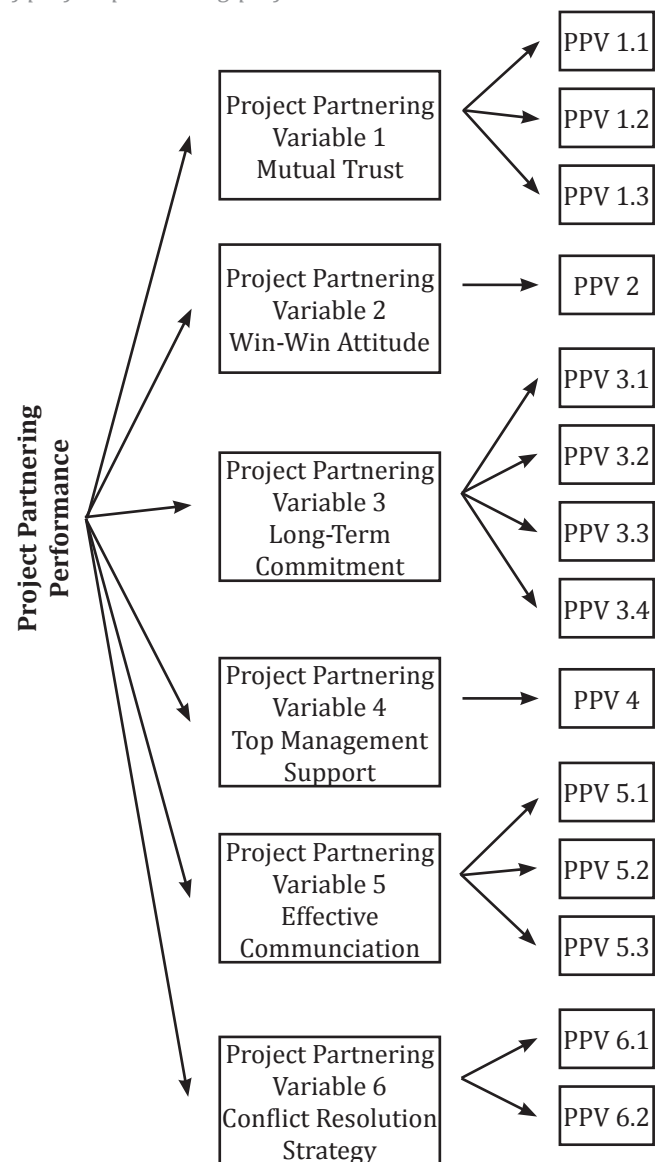
Conflicts result from discrepancy in goals and expectations between actors (Chan, Chan et al. 2010: 45). Therefore, the establishment of a conflict resolution strategy is an important element of partnering (Chan, Chan et al. 2010: 180). A conflict resolution strategy can be described as making decisions openly and resolving problems in a way that was jointly agreed to at the start of a project (Chan, Chan et al. 2010: 45). The parties should find a mutually satisfactory solution which can be achieved by joint problem solving in order to find a solution for the problematic issues (Chan, Chan et al. 2010: 93).

In order to identify the theoretical variable 'establishment of conflict resolution strategy' it has been divided into two rough variables: 'problems were solved jointly' and 'actors reached mutually satisfactory solutions'. These rough variables indicate whether the conflicts are solved effectively (table 3.3).

CONCLUSION

The different project partnering variables – mutual trust, win-win attitude, long-term commitment, top management support, effective communication and conflict resolution strategy – are used in order to measure the project partnering performance (Figure 3.5). The project partnering variables are divided into several rough variables (Figure 3.6). These project partnering variables provide an indication of the performance of the softer aspects of project partnering. The project partnering variables are relationship-orientated subjective measures and therefore measured with a seven point Likert scale. The theoretical project partnering variables which were defined show an interrelated pattern between them.

Figure 3.6 Overview of the theoretical and rough variables of project partnering performance



ORGANISATIONAL CULTURE: THE CONCEPT AND ITS MEASUREMENT

CHAPTER 4

Organisational culture is an extensive elaborated concept, that is defined by different scholars. In order to get a grasp on the concept, the development of the concept and the different organisational research methods are elaborated. Later on in the chapter the concept organisational culture is explained by the literature of Schein (2010). Finally the organisational culture variables are determined and the theoretical framework is provided based on the project partnering variables and the organisational culture variables.

A. DEVELOPMENT OF DIFFERENT ORGANISATIONAL CULTURE PERSPECTIVES

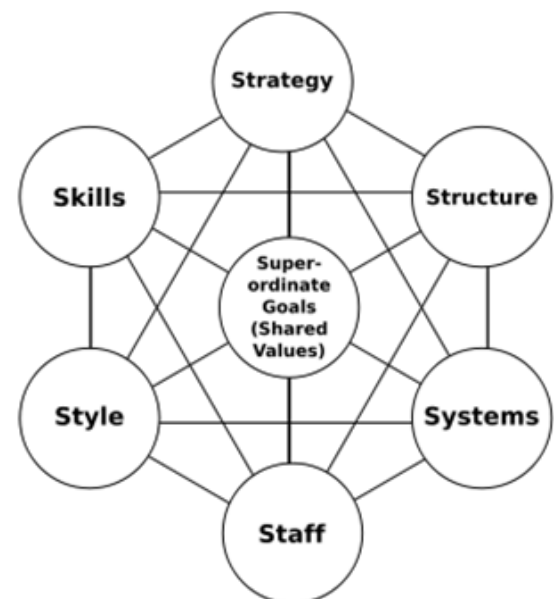
Organisational culture is a concept which has not only been explained extensively but also approached differently by scholars who have different research perspectives. Therefore several perspectives on the concept of organisational culture exist. To become familiar with the broadness of the concept of organisational culture and to form the base for an organisational culture perspective with which to analyse the concept of organisational culture, the history and the development of the conceptual perspectives of organisational culture are discussed in Chapter 4A.

ORIGIN AND DEVELOPMENT OF ORGANISATIONAL CULTURE

Since the 1980's cultural studies have increasingly been linked to organisational studies (Smircich 1983: 39). Due to the fact that several magazines such as Business Week (1980) and Fortune Magazine (March 22, 1982) have recognized that companies have cultural qualities, culture linked to organisations have received more attention (Smircich 1983: 39). After the publication of the book 'In search of excellence' by Peters and Waterman (1982) the attention to organisational culture increased rapidly. In the publication 'In search of excellence' by Peters and Waterman the 7-s framework was presented as a theoretical framework to analyse and to change the excellence of organisations (Waterman Jr, Peters et al. 1980). The framework consists of seven factors: strategy, structure, systems, style, staff, skills and super ordinate goals. The factor 'super ordinate goals' later changed to the factor 'shared values' referring to the concept corporate culture (Peters and Waterman 1982). Figure 4.1 represents the 7-s framework. Interesting and also important effects of the framework was the totally different perspectives that the authors had of the control of the organisation at that time. Peters and Waterman (1982) highlighted that the softer aspects (systems, staff, skills, (management) style and shared values) which controlled the organisation were equal or even more important than the harder aspects (strategies and structure). The factor

systems were treated as a soft aspect because the IT revolution still had to happen (Straathof 2009: 40). The factor shared values, i.e. culture, is described as: "a set of values and aspirations, often unwritten, that goes behind the conventional statements of corporate objectives"

Figure 4.1 7-s framework (Waterman Jr, Peters et al. 1980: 18)



(Waterman Jr, Peters et al. 1980: 24). The definition of shared values was the start for the further development of the concept corporate culture for many scholars, e.g. Deal and Kennedy (2000).

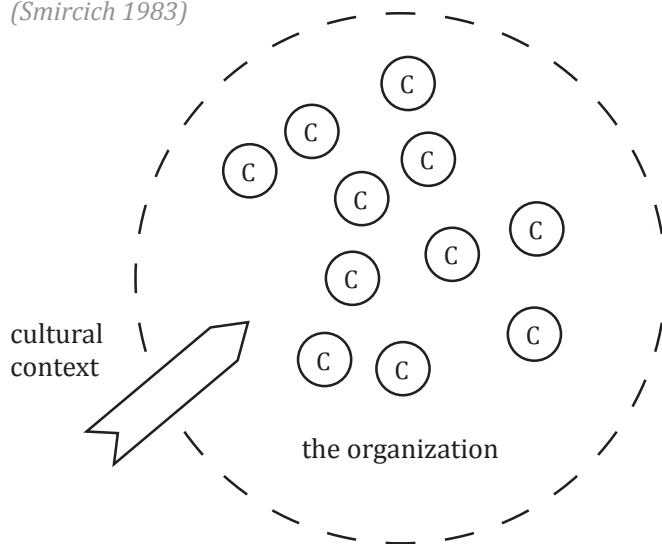
Due to the lack of consensus on the concept of culture within the anthropology and, on the other hand, the different research agendas of scholars - i.e. different research questions and interests - the concept of culture and organisation developed itself in mainly two directions (Smircich 1983: 339): culture as a variable and culture as a root metaphor. Smircich (1983: 342) explains this development by using five different research

perspectives on culture and organisation. These five research perspectives are cross-cultural or comparative management, corporate culture, organisational cognition, organisational symbolism and unconscious processes and organization. Together, these five research perspectives form a rich description of the variety of the concept organisational culture and provide several directions for analysing organisational culture from different perspectives and for different purposes (Smircich 1983: 342). The five research perspectives of culture and organisation are described below.

CROSS-CULTURAL OR COMPARATIVE MANAGEMENT

In the perspective, cross-cultural or comparative management, Smircich (1983: 343) defines the concept culture as the context wherein an organization finds itself. In this way, culture is considered as an external variable that affects and is imported into the organisation (Smircich 1983: 343). Within the organisation, culture is a background factor that can be explained. The main idea behind this concept is to map out the differences and similarities between the (national) cultures and search for implications for organisational effectiveness (Smircich 1983: 343). *Figure 4.2* shows a schematic overview of culture and comparative management. According to this concept research can be categorized in two ways: macro and micro. Macro research focuses on the relationship between culture and organisation. Micro research focuses on the relationship between the culture and the attitudes of organisational members (Smircich 1983: 343).

Figure 4.2 Cross-cultural or comparative management (Smircich 1983)



CORPORATE CULTURE

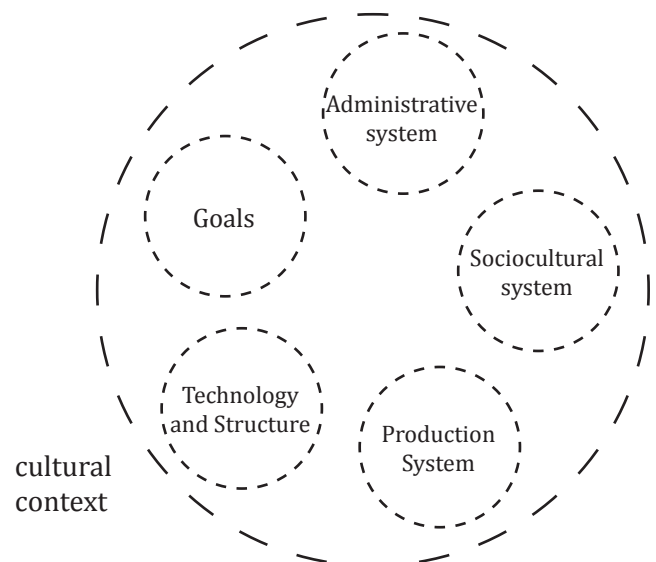
The perspective, corporate culture, is described by Smircich (1983: 344) as an internal variable that is created by the members of the organisation (*Figure 4.3*). The emphasis of the research focuses on the socio-cultural qualities within the organisation, rather than on the cultural context. In other words: "Organisations are seen as social instruments that produce goods and services and as a by-product they produce distinctive cultural artefacts such as rituals, legends and ceremonies" (Smircich 1983: 344). Different scholars defined several functions of corporate culture (Smircich 1983: 345) as:

- it provides a sense of identity to organisation members (Peters and Waterman 1982);
- it facilitates the generation of commitment to something larger than the self (Siehl and Martin 1981; Peters and Waterman 1982);
- it enhances social system stability (Louis 1980);
- it serves as a sense-making device that can guide and shape behaviour (Louis 1980; Siehl and Martin 1981).

Culture that is in line with the strategic management of the organisation contributes towards the effectiveness of the organisation. Thus, culture is not only used as a means to increase the effectiveness of the organisation, but can also be changed and used to influence the course of the organisation (Smircich 1983: 346). In this way it can therefore be acknowledged that strong cultures are more successful than weak ones (Peters and Waterman 1982; Deal and Kennedy 2000; Hofstede 2010).

Hofstede (1990: 302) defined a 'strong' culture as the level of consensus among the members of the organisation regarding the cultural factors. Hofstede (1990: 302) also quantified the level of culture (strong or weak) by measuring the consensus among the answers of the respondents: the more consensus among the answers, the stronger the culture. A thorough description of Corporate Culture by Smircich (1983: 344) is: "Culture is defined as social or normative glue that holds an organization together (Deal and Kennedy 2000). It expresses the values or social ideals and the beliefs that organization members come to share. These values or patterns of belief are manifested by symbolic devices such as myths, rituals, stories, legends and specialized language".

Figure 4.3 Corporate Culture (Smircich 1983)



CULTURE AS A VARIABLE

Smircich (1983: 347) combines both research perspectives – cross-cultural or comparative management and corporate culture – to one understanding: culture as a variable (something that an organisation has). As such, both research perspectives can be seen as an organism in an environment and the organisation is the base for a certain behaviour (Smircich 1983: 347). This research approach leads to an analytical approach and is especially found among managers and consultants (Hofstede 2010:

346). The cross-cultural or comparative management perspective 'culture' is described as an external variable that influences the organisation (*Figure 4.2*). With regards to the corporate culture perspective 'culture' is developed as a by-product by the (organisational) members (*Figure 4.3*). Both research perspectives focus on unforeseen relationships among various variables of culture and organisation. The basis of the research in both perspectives is the creation of means for organisational control and improved means for organisational management. Therefore the emphasis in this research lies on what the organisation accomplishes and how the organisations can accomplish it more efficiently (Smircich 1983: 353). In this line of research causality is important (Smircich 1983: 347).

THE COGNITIVE PERSPECTIVE

Culture, in the cognitive perspective, is described as: "a system of shared cognitions or shared knowledge and beliefs" (Rossi and O'Higgins 1980) that determines the behaviour of the members of an organisation and is created by the human mind (Smircich 1983: 348). Important aspects to note are: thoughts are linked to action and that the emphasis of the research is on the mind and thoughts of the (members) organisation (Smircich 1983: 350). Two important research questions are: "What structures of knowledge are in operation here?" and "What are the 'rules' or 'scripts' that guide action?" (Smircich 1983: 350).

THE SYMBOLIC PERSPECTIVE

In the symbolic perspective, culture is seen as a system of shared symbols and meanings (Geertz 1973). The anthropologist should uncover the relationships between the symbols and show how these relationships relate to activities (Smircich 1983: 350). The focus of the symbolic research perspective is on "how individuals interpret and understand their experience and how these interpretations and understandings relate to action" (Smircich 1983: 351).

STRUCTURAL AND PSYCHO-DYNAMIC PERSPECTIVES

Within the structural and psycho-dynamic perspectives, culture is considered as the expression of unconscious psychological processes (Smircich 1983: 351). This indicates that the organisations are projections of unconscious processes and in order to understand the organisation within this perspective the difference between the unconscious processes and the conscious manifestations should be analysed (Smircich 1983: 352).

CULTURE AS A ROOT METAPHOR

Smircich (1983: 352) categorizes the cognitive, symbolic and structural and psycho-dynamic research perspectives as: culture as a root metaphor (something an organisation is). A similarity between the different perspectives is that the organisation is studied as a social phenomenon: all three perspectives explain the organisation as a human expression (research towards actions of members) (Smircich 1983: 352). This research approach supports a synthetic approach and is profoundly found under academics (Hofstede 2010: 346). This varies from

culture as a variable where the organisations are seen as purposeful instruments and adaptive mechanisms. Culture as a root metaphor has no objective and "exists only as a pattern of symbolic relationships and meanings sustained through the continuous processes of human interaction" (Smircich 1983: 353). With culture as a root metaphor the researcher expands on how the organisation is accomplished – i.e. the company's history – and how it is organized (Smircich 1983: 353). The focus in this research is on language, symbols, myths, stories and rituals, similar to the perspective of culture as a variable. The difference lies in that fact that culture as a variable considers the aspects: language, symbols, myths, stories and rituals, as cultural artefacts and culture as a root metaphor considers these aspects as generative processes that create meaning and are fundamental to the existence of the organisation (Smircich 1983: 353).

MANAGEMENT AND ANTHROPOLOGICAL SCHOOL

Bate (1998) acknowledges the development of the concept 'organisational culture' in two different directions (Bate 1998). Yet, he defines the cultural perspective development 'culture as a variable' and 'culture as a root metaphor' differently. He uses the concepts of the management school and anthropological school to describe and explain the development of the concept organisational culture. The first definition – of the management school – shows various similarities (culture as one aspect of an organisation) with 'culture as a variable' and the second definition – of the anthropological school – shows various similarities (the total of all expressions of an organisation) with 'culture as a root metaphor' (Straathof 2009: 10/25). The main difference between the management and anthropological school is that the management school believes that organisational culture can be influenced and changed deliberately, whereas the anthropological school doubts whether organisational culture can even be influenced (Straathof 2009: 25). Also, the research methods used within the schools, vary. The management school uses quantitative research methods and the anthropological school uses qualitative research methods. Within these two developments the anthropological school criticized the management school extensively. The main criticism is that the management school defines culture as an aspect of the organisation (Straathof 2009: 26). The anthropological school claims that the researcher in the management school investigates the organisational culture from the outside and is therefore selective with observations, i.e. the researcher sees what he/she wants to see. However, it is only when the deeper levels of the organisations are entered, that the variety in norms, values, behaviour and perceptions about the world become clear. These differences are interesting in order to understand organisational culture according to the anthropological school (Straathof 2009: 26). The research done by the anthropological school has a more descriptive nature (Straathof 2009: 42), whereas the research done by the management school is more focused on cause and effect (Smircich 1983: 347).

INTEGRATIVE, DIFFERENTIATION AND FRAGMENTATION PERSPECTIVE

Martin (2004: 4) categorizes the research of organisational culture into three different perspectives. These perspectives are: integrative, differentiation and fragmentation.

With the integrative perspective there is a clear understanding about values present in the organisation, what behaviour is preferred and what the meaning of particular stories and rituals are. As such the espoused values of the top management are reinforced by the cultural manifestations. This creates consensus about the values among the members of the organisation (Martin 2004: 4). This perspective shows similarities with Schein's (Schein 1990: 115) theory about the strong influence of the founders of the organisation on the organisational culture. The integration perspective often describes a set of pre-selected cultural variables for a limited sample (Martin 2004: 6).

With the differentiation perspective the organisations are "overlapping, nested sub-cultures that co-exist in relationships of intergroup harmony, conflict or indifferences" (Martin 2004: 7). There is consensus about culture within the different sub-cultures. Often these sub-cultures differ in functional, occupational, hierarchical and demographic data. Thus, the differentiation perspective explains the inconsistency between cultural manifestations. Differences appear when sub-cultures intersect with one another, while within the sub-culture similarities appear. The organisation consists of various sub-cultures, in other words not a culture as a whole. Some sub-cultures support the top management approach, others do not. The focus in this perspective is on the similarities between the members' views instead of the difference and ambiguity of the members' views (Martin 2004: 10). Schein (1990: 111) acknowledges the existence of sub-cultures within an organisation.

The fragmentation perspective describes organisational culture by mapping the ambiguity in the organisation. This ambiguity include multiple meanings, paradoxes, irony and inescapable contradictions. Organisational culture is multi-interpretable, therefore one single idea of culture is unlikely. By analysing organisational culture, ambiguity should be central. There is no clear origin of culture and it is continuously evolving. According to Martin, "Researchers define culture in a particular way and then find what they are looking for" (Martin 2004: 12).

"If any organization is studied in enough depth, some issues, values and objectives will be discovered to generate organization-wide consensus, consistency and clarity (an Integration view). At the same time, other aspects of an organization's culture will coalesce into sub-cultures that hold differing opinions about what is important, what should happen and why (a Differentiation view). Finally, some problems and issues will be ambiguous, in a state of constant flux, generating multiple, plausible interpretations (a Fragmentation view)" (Martin 2004: 12/13). This quote clarifies the fact that organisational

culture analysis with the use of these three different perspectives generate a more complete organisational cultural description than an organisational culture analysis from just a single perspective (Martin 2004: 12).

CONCLUSION

Many authors acknowledge different perspectives within the organisational culture analysis (Smircich 1983; Bate 1998; Martin 2004). As such, the authors use different concepts to explain the distinctions between the different perspective developments in organisational culture studies. The different perspectives of various scholars show two specific directions within the organisational culture analysis. The first direction is culture as a part of an organisation (organisation has culture). In this way, culture as a variable (Smircich 1983); organisational culture according to the management school (Bate 1998); and the integrative and differentiation perspective (Martin 2004), show strong similarities. The second direction is culture as the whole organisation (organisation is culture). In this way, culture as a root metaphor (Smircich 1983); organisational culture according to the anthropological school (Bate 1998); and the fragmentation perspective (Martin 2004) show strong similarities. Smircich (1983: 342) as well as Martin (2004: 12) state that a single perspective is not comprehensive enough in order to give a thorough and rich description of organisational cultures. This implies that the organisational culture cannot be investigated completely with the use of a single perspective. According to Hofstede (2010) the specific research perspective selected by the researcher depends on the goal and intention of the research. Therefore, by focussing on the goal of the research – find a relationship between organisational culture and the successful implementation of project partnering (research towards relationship between variables) – the direction 'culture as a part of the organisation' and specifically the corporate culture perspective of Smircich (1983) is taken as the base for the theoretical framework. As within this research the organisational culture is seen as a variable that could increase the project partnering performance.

B. ORGANISATIONAL CULTURE RESEARCH METHODS

During the evolvement of the concept of organisational culture a paradigm war erupted between the management school and the anthropological school in the United States. The management school promoted the perspective 'organisation has culture' and the anthropological school the perspective 'organisation is culture'. The cause of this paradigm war was, among others, the research methods applied by each school in order to define organisational culture. To choose the proper research method in order to analyse and compare organisational culture, a theoretical review about the different research methods and their consequences for organisational culture analysis is discussed in Chapter 4B.

PARADIGM WAR

In the literature there is still an on-going debate about the proper research method with which to analyse

organisational culture. This debate finds its roots within the 'paradigm war' between scholars (Coffey 2010: 38), in the US. The management scholars with their perspective – organisation has culture – were in the majority. Their research consisted of mainly quantitative and integrative research methods. The anthropological scholars reacted on 'organisation has culture' with the perspective 'organisation is culture'. Their main criticism was that organisational culture could not be measured by "short-term, interview-based qualitative studies" but the research should mainly consist of ethnographic research methods such as "longitudinal, full immersion and participative enquiry within cultures" (Coffey 2010: 44).

Different scholars, who were actively involved in researching organisational culture studies, stress the importance of the application of various research methods for the analysis of organisational culture. One of the scholars, who provided an answer to the paradigm war by developing a research method based on different research methods, was Sackmann (1991). Sackmann (1991) proposed an inductive methodology to analyse organisational culture. This inductive methodology was based on a combination between a detailed ethnographical approach and a quantitative questionnaire approach. Similarly, Cooke and Rousseau (1988) found both approaches complementary to one another and that they "produce cumulative bodies of information for assessment and theory testing" (Cooke and Rousseau 1988).

QUANTITATIVE METHODOLOGIES

Hofstede (1990) recognises that the quantitative approach is a proper research method in order to research the organisational culture and acknowledges that organisational culture can be meaningfully described by a number of practices. However, Hofstede also notes that "as long as quantitative studies of organizational culture are not used as isolated tricks but are integrated into a broader approach, they are both feasible and useful" (Hofstede 2010: 372). Ashkany (2000) also acknowledged that "the shallower layers of culture are more explicit and can be appropriately studied using a structured and quantitative approach". Schein (2004: 206-207) describes three kinds of research methodologies based on the involvement of the 'subject' and quantitative and qualitative research methodologies (Figure 4.4). In this table Schein acknowledges that quantitative, as well as qualitative research methods, can be useful and the method applied depends on the involvement of the researcher and researched person/organisation ('subject'). But Schein (2004: 361-362) also notes that culture cannot only be assessed with questionnaires: "culture cannot be assessed by means of surveys or questionnaires, because one does not know what to ask and cannot judge the reliability and validity of the responses. Survey responses can be viewed as cultural artefacts and as reflections of the organization's climate, but they do not tell you anything about the deeper values or shared assumptions that are operating". Although Schein questions the applicability of surveys and questionnaires with real in-depth organisational culture research, he acknowledges that surveys and questionnaires can be useful when

comparing and contrasting sets of cultural artefacts or sets of organisational climates. However, there are certain limitations for the researcher (Schein 2004: 206-207):

- Unimportant and irrelevant dimensions in terms of cultural dynamics can be selected and measured for a particular organisation;
- Superficial characteristics of the culture can only be measured, the deeper tacit assumptions of culture are not defined;
- The survey will neither be reliable nor valid, because something as deep and complex as cultural assumptions are intrinsically very difficult;
- The patterning of cultural assumptions into a paradigm cannot be revealed by a questionnaire.

These problems are also applicable when using individual interviews, the only difference is that there is no limitation of cultural dimensions (Schein 2004: 207). This type of research is shown in the middle row (partial subject involvement) in Figure 4.4.

Figure 4.4 Categories of research on organization (Schein

Level of "Subject" Involvement	Level of Researcher Involvement	
	Low to Medium Quantitative	High Qualitative
Minimal	Demographics: measurement of "distal variables"	Ethnography: participant observation; content analysis of stories, myths, rituals, symbols, other artefacts
Partial	Experimentation: questionnaires, ratings, objective tests, scales	Projective tests; assessment centers; interviews
Maximal	Total quality tools such as statistical quality control; action research	Clinical research; organization development

Hofstede warns against the interpretation of data of people's statements. People can answer questions in how they think the world is and in what people want for themselves (Hofstede 2010: 29). This relates to the distinction of what people desire (ideology/what is ethically right) and what is desirable (practical matters/choices made by the majority). According to Hofstede attention should be paid to these differences because it can lead to paradoxical results. This is important when drawing up questionnaires or semi-structured interviews.

According to the different researchers (Ashkanasy, Wilderom et al. 2000; Schein 2004; Hofstede 2010) a questionnaire is a valid research method in order to analyse organisational culture in a superficial way. When an in-depth knowledge about the organisational culture is necessary the questionnaire does not provide enough information to analyse and define the deeper organisational culture.

CONCLUSION

According to the different scholars (Cooke and Rousseau 1988; Sackmann 1991; Schein 2004; Hofstede 2010) a research methodology based on qualitative (i.e. ethnographic) and quantitative research (i.e. questionnaires) methods will provide a relatively complete picture of the organisational culture. Regarding the research goal – to compare organisational cultures and the influence of organisational culture on project partnering performance – a mix of qualitative and quantitative methods in order to compare organisational cultures would be appropriate. However, to limit the research, a qualitative approach – a retrospective, comparative case study where project partnering is present – will be applied. Within the case studies the structured interviews about the content of the organisational culture, should reveal the organisational culture. The choice of the research method to analyse organisational culture implicates that in-depth knowledge about the organisational culture is limited due to the lack of ethnographic research methodologies.

G. ORGANISATIONAL CULTURE BY SCHEIN

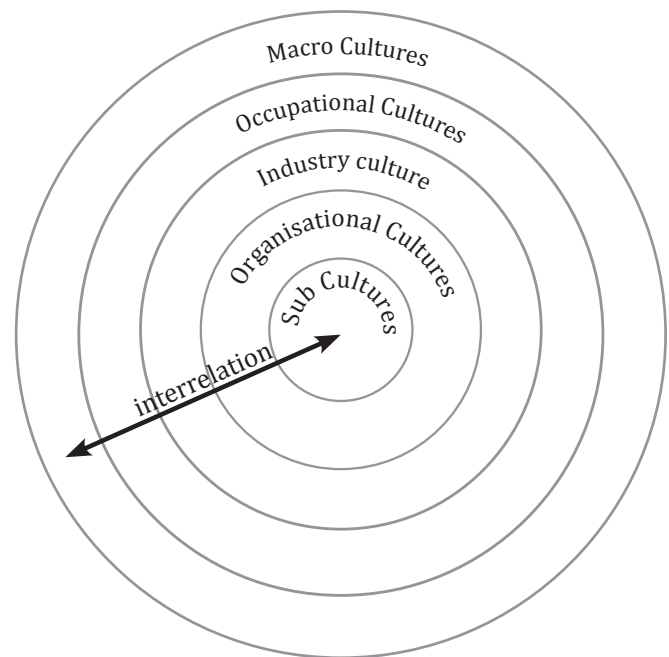
One of the scholars who fit the perspective of 'culture as a part of the organisation' and specifically the corporate culture perspective (Smircich 1983) is Schein (2004). Schein describes culture as a by-product that an organisation develops when the organisation adapts to the external environment and integrates the internal processes in order to remain competitive and to survive. Schein compares the formation of a group with the formation of culture. This functional perspective on organisational culture explains what an organisational culture is and what function the organisational culture fulfils. As this functional perspective fits with this research perspective – the influence of organisational culture differences on project partnering performance – the perspective of organisational culture by Schein forms the base of the theoretical framework for the description and analysis of organisational culture (Figure 4.10). For this reason, the organisational culture concept of Schein (2004) and the implications of this concept for the research are discussed in Chapter 3 C.

SCALES OF CULTURE

The concept 'organisational culture' is related to the concept 'culture' and is therefore a part of a larger framework with different scales. The scales that exists within the concept culture can be divided into: the macro, the occupational, the industry, the organisational and the sub-cultures (Hofstede 2010; Schein 2010: 347). The macro cultures consist of national cultures, ethnic and religious groups. The occupational culture consists of a group with different professions that are related and dependent on each other (e.g. the construction industry). The industry culture involves a group with one profession (e.g. architects). Organisational culture contains private, public, non-profit and government organisations. The definition 'corporate culture' is used to denote organisational cultures in the private sector. The sub-culture co-exist within the organisational culture

and entails different departments in one single company. These different cultural scales are interrelated and have a mutual influence on one another (e.g. much of what is observed inside an organisation reflects the national culture (Schein 2010: 55)) (Figure 4.5).

Figure 4.5 Different scales of cultures.



Another influence on culture are forces or new developments. Four important forces that influence culture are (Schein 2010: 4): increase in technological/scientific complexity of all functions; global networking through information technology; multi-cultural organizations through mergers and joint ventures and organisational concerns about global warming and sustainability.

DEFINITION OF CULTURE

According to Schein (1992) culture is a 'guideline' for the members of a group that show how they should perceive, think and feel when confronted with problems that result in structural stability in the group and give direction to the group. The founder of the group has an important role regarding the creation, change or preservation and evolution of the culture within the group. By imposing values and assumptions on the members of the group the founder can develop certain values and assumptions that are shared and held in common by its members (Schein 2004: 245). These cultural values and assumptions are learned by the group through dealing with two main problems: the survival and growth of the group in an external environment and internal integration of processes in order to function and be able to adapt. Therefore, the organisational culture is developed through the organisation's attempts to solve its problems of internal integration and external adaptation (Schein 2004: 18). If the solutions to the problems work repeatedly then it becomes shared basic assumptions among the members of the group. These shared basic assumptions are the foundation for the culture. Severe problems due to external experiences (e.g. large construction projects or economic crisis) and internal experiences (e.g. conflicts between

members or leaders) can have a significant influence on the shared basic assumptions and can change the culture. According to Schein (2004: 17) culture can be defined as:

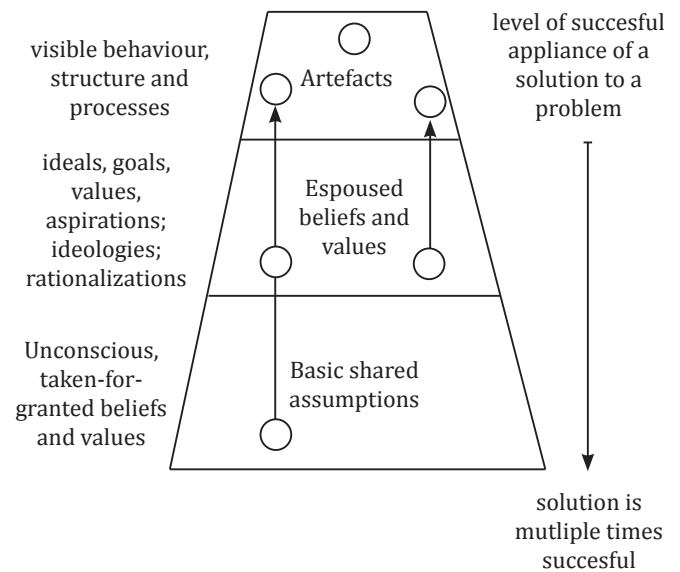
“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

The definition of Schein (2004: 18) brings three issues to the surface. The first issue is the socialization process. Culture is transferred from the group to new members. Therefore the process to select new members, the process to teach the shared basic assumptions to new members and the way in which the leader imposes his values to the new members are interesting for the analysis of the superficial aspects of culture. The second issue is the manifestation of behaviour (Schein 2004: 19). Schein does not specifically mention behaviour in the definition of culture, because behaviour is a derivative of culture. Behaviour is based on the shared basic assumptions of the group and the direct influence of the particular situation in which the member is. Therefore, it is not possible to analyse culture by looking at behavioural aspects only. The last issue is the existence of different sub-cultures within large organisation. Different sub-cultures can exist because of different demographic characteristics or professional characteristics within several departments. Large organisations mainly operate with three generic sub-cultures, apart from any other possible sub-cultures. These generic sub-cultures reflect the operations of the organization, the design of the organization, and the executive/financial function of the organization. The alignment of the generic sub-cultures contribute to the effectiveness of the organisation (Schein 2010: 68). These sub-cultures contain assumptions that are shared across all the departments, and they become shared basic assumptions to show that an organisational culture exists (Schein 2004: 20). Shared assumptions that exist only in departments of the organisation, relate to sub-cultures.

STRUCTURAL CONCEPT OF CULTURE: THREE LEVEL THEORY
According to Schein (2004: 25) organisational culture consists of three different levels: artefacts, espoused values and basic assumptions (Figure 4.6). These levels show to what degree a cultural phenomenon is visible to the outsider and what phenomenon is not.

The first level represents the *artefact level*. This level is the visible behaviour of the group (and its members), and the structures and processes of the organisation visible to outsiders. Examples of visible organisational behaviour and structures and processes are architecture, observable rituals and variables, myths and stories about the group. These examples are easy to see but difficult to decipher if knowledge about the shared basic assumptions is not available. Furthermore, attention should be paid to conclusions that can easily be subjective due to personal values and basic assumptions.

Figure 4.6 Three levels of cultures adapted from Schein



The second level represents the *espoused beliefs and values level* (Schein 2004: 28). The espoused beliefs and values are the ideals, goals, values, aspirations, ideologies and rationalizations. These values and beliefs are reflections of the shared basic assumptions. These values and beliefs originate from the leader and form a base of dealing with its internal and external problems. The espoused values are not patterned, often mutually contradictory and inconsistent with the behaviour of members. If these values are continuously and successfully applied they become shared basic assumptions among the members. The espoused values serve as a guideline to members of the group in how to deal with key situations (e.g. uncertainty of intrinsically uncontrollable or difficult events) and train new members how to behave (Schein 2010: 27). These espoused values can predict behaviour. However, it is possible that there is a difference in what members say and actually do. Therefore, a deeper analysis – on the level of shared basic assumptions – is necessary to look for contradictions between what the espoused values and beliefs are and what is observed or actually executed.

The third, and deepest, level is the *shared basic assumptions* (Schein 2004: 30). These shared basic assumptions find their origin when a solution for a problem works repeatedly and successfully or when certain values and beliefs are repeatedly and successfully applied. Thus a repeated hypothesis is treated as reality and strongly held in the group. Basic assumptions are implicit, tacit and unconscious guide behaviour and tell the group how to perceive, think and feel about things. Therefore culture is unconscious and it has taken for granted the beliefs, perceptions, thoughts and feelings. These shared basic assumptions often deal with fundamental aspects of life such as the nature of time and space; human nature and human activities; the nature of truth and how it is discovered; the correct way for the individual and the group to relate to each other; the relative importance of work, family and self-development; the proper role of men and women and the nature of the family. These shared basic assumptions form the core of macro cultures (Schein

2010: 32). The basic assumptions define the character and identity of the group.

Cultural manifestations are present in the artefact and the espoused beliefs and values levels. These manifestations find its roots in the shared basic assumptions (Schein 2010: 69). The shared basic assumptions are the base for the culture and find its origin in repeated and successful application of a single solution to a problem. Therefore the solution is based on the values and beliefs of a person and – due to the repeated and successful application of the single solution – these values and beliefs become shared values and beliefs among other people. When the solution is unconscious and taken for granted it is a shared basic assumptions (*Figure 4.6*). The elaborated structural concept – three level concept – can be applied to different scales of culture (Schein 2010: 69) (e.g. macro culture, occupational culture, industry culture and organisational culture).

THE CONTENT OF ORGANISATIONAL CULTURE

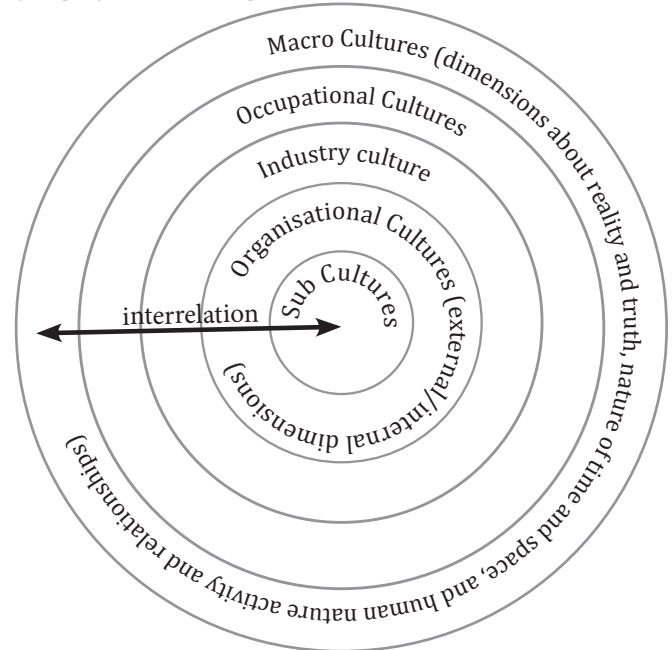
To specify the content of the basic assumptions of the organisation – i.e. to specify what the basic assumptions of the organisation are – Schein uses a functional perspective. This functional perspective not only provides insight into what organisational culture is but also what the function of organisational culture is (Schein 2010: 74). The dimensions used in order to describe the content of organisational culture and find the basic assumptions of the organisation have to do with the organisation's survival and adaptation in an external environment as well as the organisation's management of the integration of internal processes (Schein 2010: 73). The dimensions related to the content of the basic assumptions about survival and adaptation of the organisation to the external environment are: mission and strategy, goals, means, performance measurement and remedial or repair strategy of the organisation. The dimensions related to the content of the basic assumptions about management of the integration of internal processes are: creating common language and conceptual categories; defining group boundaries and identity; distributing power, authority and status; developing rules for relationships; allocating rewards and punishment and managing the unmanageable and explaining the unexplainable.

To generate a more complete description about organisational culture, deeper basic assumptions should be elaborated on. These deeper basic assumptions are related to the macro culture in which the organisation finds itself in. These deeper assumptions reflect national and occupational cultures (Schein 2010: 70) and come to the surface in the organisational culture. The dimensions related to the content of the deeper basic assumptions are: reality and truth; nature of time and space; human nature, activity and relationships (*Figure 4.7*). All these dimensions give an almost complete description of an organisational culture.

CONCLUSION

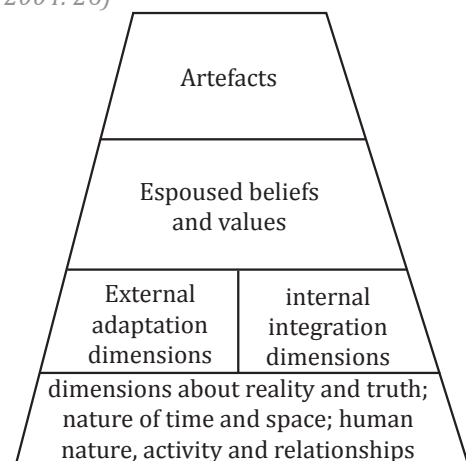
The conceptual framework with which to describe and analyze organisational culture is based on the theory of

Figure 4.7 Different scales of cultures combined with the (deeper) basic assumptions



Schein (2004: 73). As such the structural concept about culture (*Figure 3.14*) is used as the framework. To complete the framework the dimensions related to the content of the basic assumptions about external adaptation, internal process integration and the dimensions related to the content of the deeper basic assumptions about reality, truth, nature of time and space and human nature activity and relationships, are added (*Figure 4.8*). These dimensions regarding the content of organizational culture are adapted for this research because they explain organisational culture on different scales (e.g. macro and organisational) and leave room to define unique cultural assumptions for every organisation. Organisational culture is explained as something which is specific and unique for every single organization. The use of typologies for organisational culture have not been considered. The reason being that typologies fail to accurately describe a particular organisation (Schein 2004: 86) and can oversimplify the complex entity of organisational culture. In this way the perspective of the researcher can be limited due to the focus on a few dimensions (Schein 2004: 200).

Figure 4.8 Three levels of cultures adapted from Schein including the elements describing the content of culture (Schein 2004: 26)



D. ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES

The dimensions of organisational culture form the base for the theoretical variables used to describe and analyze organisational culture.

The selected theoretical variables are based on the survival and adaptation of the group to the external environment (external adaptation – mission and strategy; goals; means; performance measurement; correction method) (Schein 2004: 88), the integration of internal processes of the group (internal integration – creating a common language and conceptual categories; defining group boundaries and identity; distributing power and status; developing rules for intimacy, friendship and love; allocating rewards and punishment; managing the unmanageable) (Schein 2004: 112) and the macro culture (reality, truth, nature of time and space and, human nature activity and relationships). In order to reduce the broadness and the duration of the research, the theoretical variables related to the internal integration and to the macro culture are ignored and not taken into account in this research. It is inconsistent to separate the external adaptation variables with the internal integration variables, because the culture of the organisation deals with everything that a group is concerned about, where both processes – external adaptation and internal integration – occur at the same time (Schein 2004: 111). Thus both sets are interrelated and to get a clear and complete grasp on organisational culture both sets should be analyzed. Despite the inconsistency, the set of variables related to external adaptation is selected above internal integration because external adaptation is the primary task of the organization (*Table 4.1*). The theoretical variables regarding organisational culture are divided into several rough variables. For every theoretical variable at least two rough variables are added. The first rough variable concerns the difference in organisational culture between the architect and contractor. Through the use of an epic and emic account of the contractor and architect the differences will be defined. The other rough variable is the influence of the organisational culture variable on project partnering. This variable provides an indication of a relationship between the organisational culture of the architect and contractor on project partnering.

OCV1 MISSION AND STRATEGY OF THE ORGANISATION

The mission states the reason why the group exists and what the core tasks of the group are. This is a shared concept between the members of the groups and their survival in the external environment (Schein 2004: 89). According to Schein (2004: 92/93) "One of the most central elements of any culture will be the assumptions the members of the organisation share about their identity and ultimate mission or functions". Most of the

time it is related to the long-term economic survival and growth of the group. Thus it is important that there is a balanced relationship between the major stakeholders of the organisation: investors and stockholders, suppliers, managers and employees, community and government, customers (Schein 2004: 89). The group has multiple functions within its external environment. These functions are only visible to insiders and thus invisible to outsiders. The mission of the organisation will be determined by four different rough variables. The first rough variable is 'the main reason of existence of the organisation'. The second is 'the core tasks that the organisation fulfill in society'. The third is 'the core tasks that the organisation fulfill for the customer'. The fourth rough variable is 'the core tasks the organisation fulfill for itself'.

The strategy is to translate the mission into a plan of action. It describes how the mission can be completed. According to Waterman et al. (1980: 20) the strategy is the "actions that a company plans in response to or in anticipation of changes in its external environment – its customers, its competitors. Strategy is the way a company aims to improve its position vis-à-vis competition – perhaps through low-cost production or delivery, perhaps by providing better value to the customer, perhaps by achieving sales and service dominance."

The strategy will be identified by the variable 'plan of action derived from the mission to survive and prosper' (*Table 4.2*).

OCV2 GOALS OF THE ORGANISATION

The goals are a more precise translation of the mission and facilitate the decision on means (Schein 2004: 93). Concrete goals are designing, manufacturing and selling actual goods or services within agreed upon cost and time constraints. The goals can be applied on different levels and different time horizons (Schein 2004: 93), for example, pour a floor in five days; design a building in a year. However, a difference of the assumptions about the mission (long-term oriented) and about the goals (short-term oriented) exist. According to Schein (2004: 95) the relation between goals and culture is: "If consensus is reached on certain goals, leading to solutions that work repeatedly, then can we begin to think of the goals of an organisation as potential cultural elements. Once such consensus is reached however, the assumptions about goals become very strong elements of the group.

The theoretical variable 'goals' is divided into the rough variables: short-term goals (monthly) and long-term goals (annually) of the organization derived from the mission. The value is nominal and shows all possible short and long-term goals of the organisation derived from the mission (*Table 4.2*).

Table 4.1 Theoretical variables of organisational culture

	OCV1	OCV2	OCV3	OCV4	OCV5
Organisational Culture Variable	mission and strategy of the organisation	goals of the organisation	means of the organisation	performance measurement of the organisation	remedial and repair strategy

OCV3 MEANS OF THE ORGANISATION

Means are developed to attain goals. The means influence the day-to-day behavior (Schein 2004: 95). Therefore a higher consensus on the means is necessary between the members of the group (Schein 2004: 95). The means that are used, result in a certain 'style' of the organisation, but also result in basic design of tasks, division of labour, organization structure, reward and incentive systems, control systems and information systems. These skills, technology, and knowledge which the group acquires become part of its culture (Schein 2004: 95). Waterman et al. (1980: 21) defines means as 'systems'. According to Waterman et al. systems are "all the procedures, formal and informal, that make the organization go, day by day and year by year: capital budgeting systems, training systems, cost accounting procedures, budgeting systems". It involves the internal issues of status and identity. Consensus about means create behavioral regularities that are shown in artefacts that are visible manifestations of the group (Schein 2004: 99). If the behavioral regularities are in place it becomes a source of stability for the members (Schein 2004: 99).

The organizational culture variable is divided in four rough variables. These rough variables are: organizational structure (matrix/hierarchy/committee and decentralized/centralized organisation), information and communication technology (ICT) system, reward and incentive system, control (monitoring and reporting) system. The values represent all possible systems for the rough variables (Table 4.2).

OCV4 PERFORMANCE MEASUREMENT OF THE ORGANISATION

Performance measurement are criteria to measure the results of the group, in order to put remedial action in place when things do not go as expected. The measurement demands consensus on what to measure and how to measure it (Schein 2004: 99). Examples of criteria are financial benchmarks or internal acceptance of design. Schein (2004: 104) states that where there is consensus around the performance criteria and measurement (activities and accomplishments) then these issues become a central element of the culture. The lack of consensus on different levels of the performance criteria can cause internal conflict (Schein 2004: 102) and result in difficulties when handling the external environment (Schein 2004: 104).

The organisational culture variable performance measurement is divided into two rough variables. The two variables are 'the performance indicators of the organisation' and 'the measurement of the performance indicators'. The value of the variable are the performance indicators and the way they are measured (Table 4.2).

OCV5 REMEDIAL AND REPAIR STRATEGIES OF THE ORGANISATION

Remedial and repair strategies are corrections of the organisation when there is an unsuspected course change. This strategy defines what to do and how to do handle these course changes. This is crucial for external

adaptation. According to Schein (2004: 108) the remedial and repair strategies relate to culture such as : "the remedial or corrective strategies that an organisation employs in response to the information it gathers about its performance, represent an important area around which cultural assumptions form. These assumptions are likely to reveal other assumptions about mission and identity and are likely to be closely connected to the assumptions that the organisation makes about its internal functioning". To determine the organisational culture variable correction method the rough variable 'all remedial or repair strategies to deal with unsuspected course changes regarding performance measurement' is used. The value therefore are all kind of strategies that deal with unsuspected (upward and downward) course changes (Table 4.2).

CONCLUSION

Since this functional perspective fits with the research perspective – the influence of organisational culture differences on project partnering performance – the perspective of organisational culture of Schein forms the base for the theoretical framework. The organisational culture is described and analyzed by the organisational culture variables related to the external adaptation of the organisation to its environment. These organisational culture variables are: mission and strategy, goals, means, performance measurement and correction method. (Schein 2004: 88) (Figure 4.9). The theoretical variables of organisational culture are divided into several rough variables (Figure 4.10).

Figure 4.9 Theoretical framework organisational culture

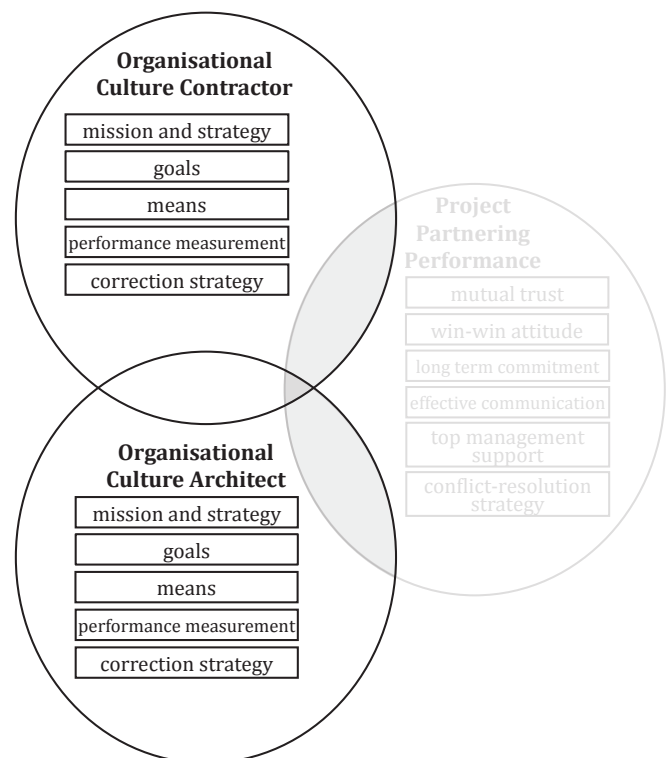


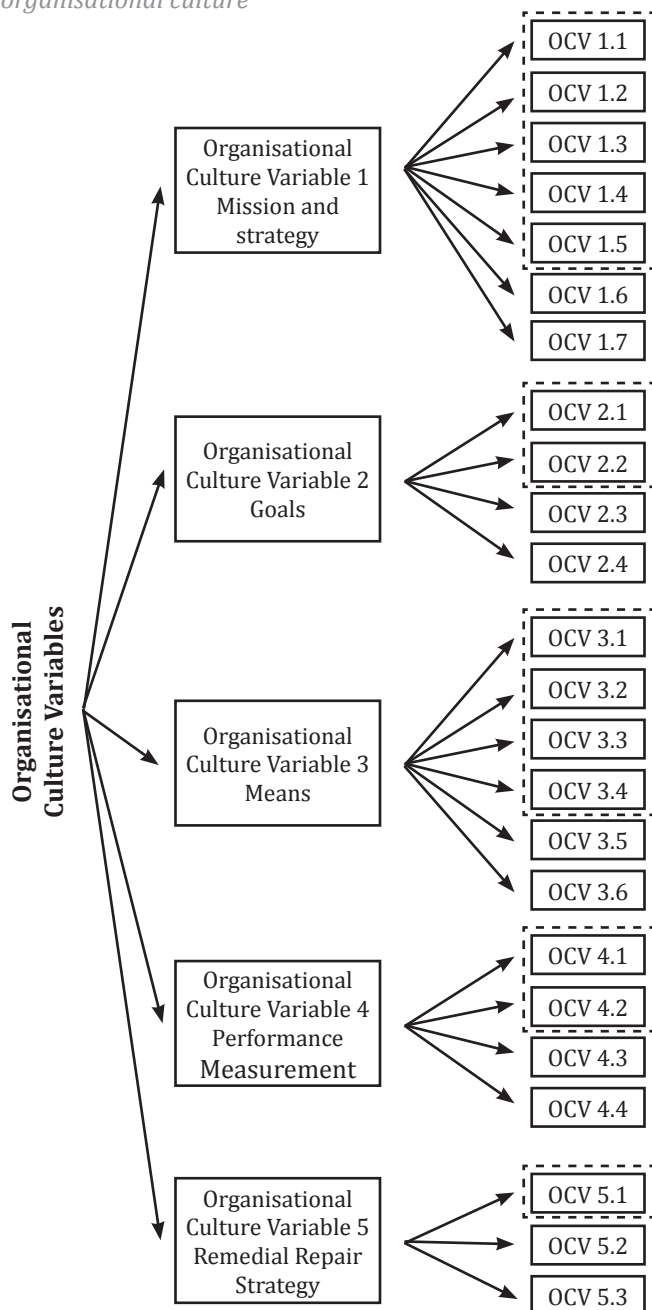
Table 4.1 Table 4.5 Theoretical and rough variables of organisational culture

NR.	THEORETICAL VARIABLES	ROUGH VARIABLES
OCV1.1	mission of architect and contractor	main reason of existence of the organisation
OCV1.2		core tasks the organisations fulfill in society according to interviewee
OCV1.3		core tasks the organisation fulfill for the client according to interviewee
OCV1.4		core tasks the organisation fulfill for itself according to interviewee
OCV1.5	strategy of architect and contractor	plan of action derived from the mission to survive and prosper according to interviewee
OCV1.6	difference in mission and strategy between architect and contractor	degree the interviewee thinks the mission and strategy of architect and contractor differ
OCV1.7	influence of mission and strategy on project partnering	influence of mission and strategy on project partnering
OCV2.1	goals of the architect and contractor	the short-term goals (monthly) of the organisation
OCV2.2		the long-term goals (annual) of the organisation
OCV2.3	difference in goals between architect and contractor	degree the interviewee thinks the goals of architect and contractor differ
OCV2.4	influence of goals on project partnering	influence of goals on project partnering
OCV3.1	means of the architect and contractor	organisational structure
OCV3.2		ICT system
OCV3.3		reward and incentive system
OCV3.4		control system
OCV3.5	difference in means between architect and contractor	degree the interviewee thinks the means of architect and contractor differ
OCV3.6	influence of means on project partnering	influence of means on project partnering
OCV4.1	performance measurement of the architect and contractor	the performance indicators of the organisation
OCV4.2		the measurement of the performance indicators
OCV4.3	difference in performance measurement between architect and contractor	degree the interviewee thinks the performance measurement of architect and contractor differ
OCV4.4	influence of performance measurement on project partnering	influence of performance measurement on project partnering
OCV5.1	remedial and repair strategies of architect and contractor	remedial or repair strategies to deal with unsuspected course changes
OCV5.2	difference in remedial and repair strategies between architect and contractor	degree the interviewee thinks the correction methods of architect and contractor differ
OCV5.3	influence of remedial and repair strategies on project partnering	influence of remedial and repair strategies on project partnering

THEORETICAL FRAMEWORK

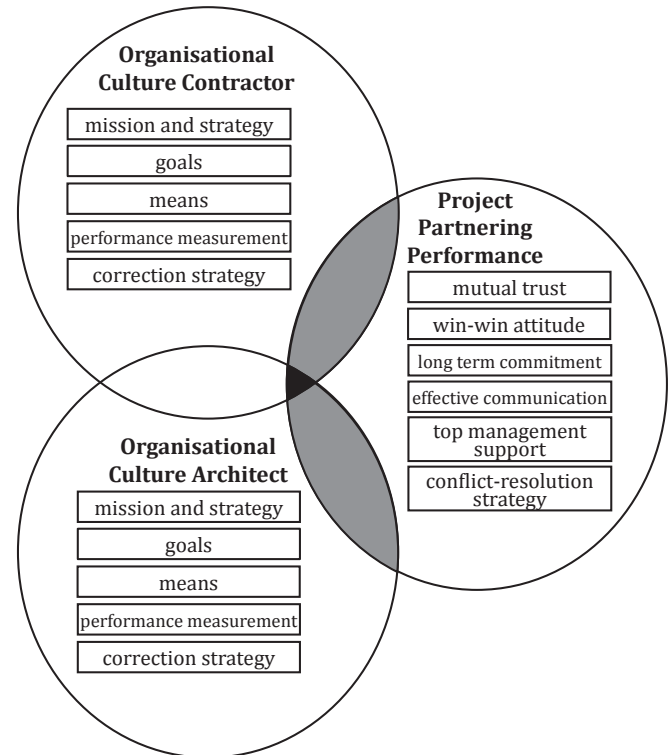
Using the combination of the theoretical framework of project partnering and the theoretical framework of organisational culture, the final theoretical framework has been developed (Figure 4.11). The theoretical framework consists of three circles. The first circle provides the variables in order to describe and analyze the organisational culture of the contractor (*Upper circle of Figure 4.11*). The second circle provides the variables in order to describe and analyze the organisational culture of the architect (*Middle circle of Figure 4.11*). The third circle provides the variables in order to describe and analyze the

Figure 4.10 Overview theoretical and rough variables of organisational culture



project partnering performance (*Bottom circle of Figure 4.11*). The gray and black surfaces reflect the analysis in order to answer the main research question. The gray surfaces reflect the analysis regarding the influence of the organizational culture of the architect and contractor on the project partnering performance. The black surface reflects the influence of the similarities and differences of the organisational culture of the architect and contractor on project partnering performance. This theoretical framework (Figure 4.11) will be continuously referred to when discussing the results.

Figure 4.11 Theoretical framework



CASE I: BIOPARTNER ACCELERATOR

CHAPTER 5

The case studies which were selected for the research are “BioPartner Accelerator” and “De Brug”. Both case studies are discussed separately. Chapter 5 discusses the construction case study BioPartner Accelerator and Chapter 6 discusses the construction case study De Brug. These two construction case studies comply with the three criteria formulated in Chapter 2 ‘Research methodology’: appliance of project partnering, retrospective cases and willingness to collaborate with research. The case studies were selected from the project database of JHK Architects. JHK Architects are the architects for both projects, but the contractors differ. The contractor for case study one “BioPartner Accelerator” is Dura Vermeer Bouw Leidschendam and the contractor for case study two “De Brug” is Dura Vermeer Bouw Rotterdam. Both companies are a division of Dura Vermeer. Each case study is described with the use of the theoretical framework (*Figure 4.11*).

The case study BioPartner Accelerator is explained in five parts. Firstly, a general case description, then the organisational cultures of JHK Architects and Dura Vermeer Leidschendam are discussed, after which the project partnering performance is elaborated on and finally the influence of the organisational culture on project partnering performance is described for each case. Within the discussion of the case studies, the descriptions and arguments are illustrated with Dutch quotes. The quotes reinforce and acknowledge the descriptions and arguments and refer to the transcripts in the appendix 9D.

A. DESCRIPTION CONSTRUCTION PROJECT BIOPARTNER ACCELERATOR

BACKGROUND INFORMATION

Project name:	BioPartner Accelerator
Building type:	Shared office building for Biomedical starters
Owner:	BioPartner Center Leiden
Project Developer:	Dura Vermeer Bouw Leidschendam
Contractor:	Dura Vermeer Bouw Leidschendam
(Landscape) Architect:	JHK Architecten (Utrecht)
Structural Design:	Adviesbureau Kaskon b.v.
GMP consultant:	Yellow Pharma
Water installations:	Wolter en Dros
Electricity installations:	Croon TBI
Building physics:	Bureau Nieman

TECHNICAL DATA

Construction cost: Euro 7.200.000 (excl. VAT)
Square meters: 6.500 m²

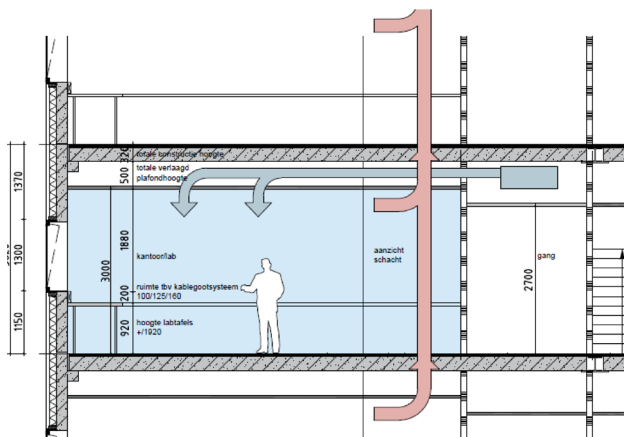
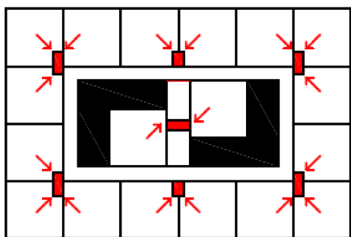
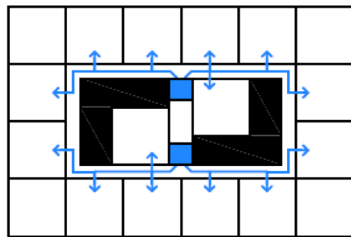
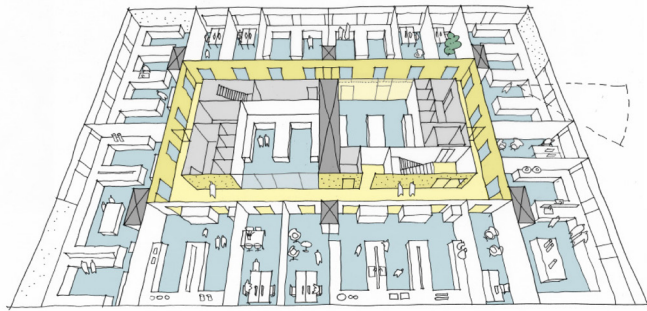
BioPartner Accelerator is situated in Wassenaarsweg in Leiden – a city in the Netherlands (*Figure 5.1*). The building is a compact box of 42 x 30 x 20 meters with a clear, efficient and flexible floor plan (*Figure 5.1*), and a simple installation concept (*Figure 5.1*). The composition of the facade is a direct translation of the floor plan where the limited access of daylight has specifically been taken

into consideration. Extra attention to detail was paid to the facade and the expression of the object within its context (*Figure 5.1*). The plan consisted of three phases. Three buildings with similar appearances should be developed at the site.

Figure 5.1 Urban plan



Figure 5.1 Floor plan technical installation concept; facade



PROJECT ORGANISATION (DESIGN AND BUILD)

The project involved a Design and Build organisation with a contractor led entity (Figure 5.2). The owner contracted a consultant for the tender process who was then responsible for the design and execution of the project. Therefore an integrated contract (UAV-GC 2005) was signed between the owner and the contractor. The contractor composed a design and build team which consisted of a GMP (Good Manufacturing Practice) consultant (responsible for ensuring the quality of the production processes of the different tenants in the design), an architect, a W/E consultant, a building physics consultant and a construction engineering consultant.

TENDERING AND PARTNERING PROCESS

BioPartner Center Leiden (BPCL) – a non-profit organisation that provides in the accommodation need of life science entrepreneurs – composed a thoroughly defined brief for the construction of office and laboratory space for life science entrepreneurs (BioPartner Accelerator). BioPartner Accelerator (BPA) was issued an open European tender by BPCL. Dura Vermeer Bouw Leidschendam (DVBL) participated in the tender together with JHK Architects. The tender consisted of a competition where the contestants had to develop a plan of approach and a design for BPA within four weeks (Figure 5.3).

The contractor was free to choose the team which would participate in the contest. JHK was specifically selected due to their extensive personal network with the municipality of Leiden and their former experience with DVBL during the project 'HAL allergy'. HAL allergy was a construction project with a similar function to BPA and was located in the same area as BPA. One of the differences between BPA and HAL allergy was the project organisation. The project organisation for HAL allergy was a construction team and for BPA it was a Design and Build – contractor led entity. Therefore the roles of the architect and contractor were different (architect had closer contact with the owner in the HAL allergy project than in the PBA project) in both projects. Other consultants and sub-contractors were selected through the existing network of the DVBL and JHK Architects. There was an explicit focus on collaboration during the process that emerged in regular construction meetings with the BPCL, DVBL, JHK and the other consultants (i.e. informal partnering).

Figure 5.2 Project structure: contractual arrangements

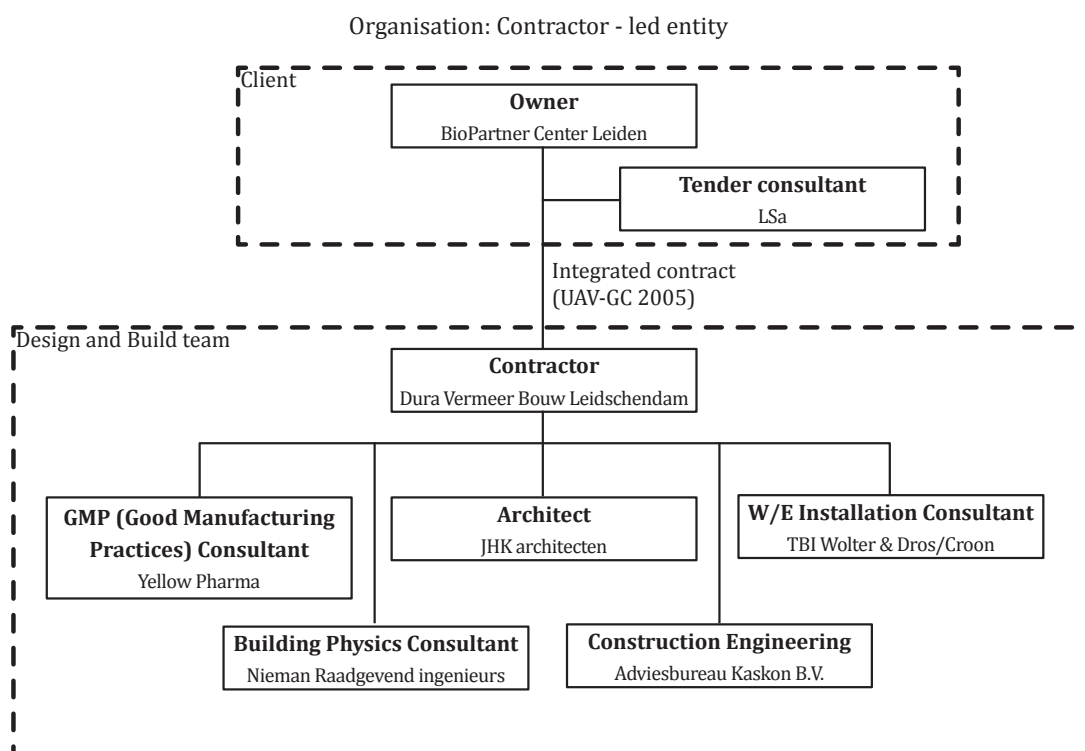
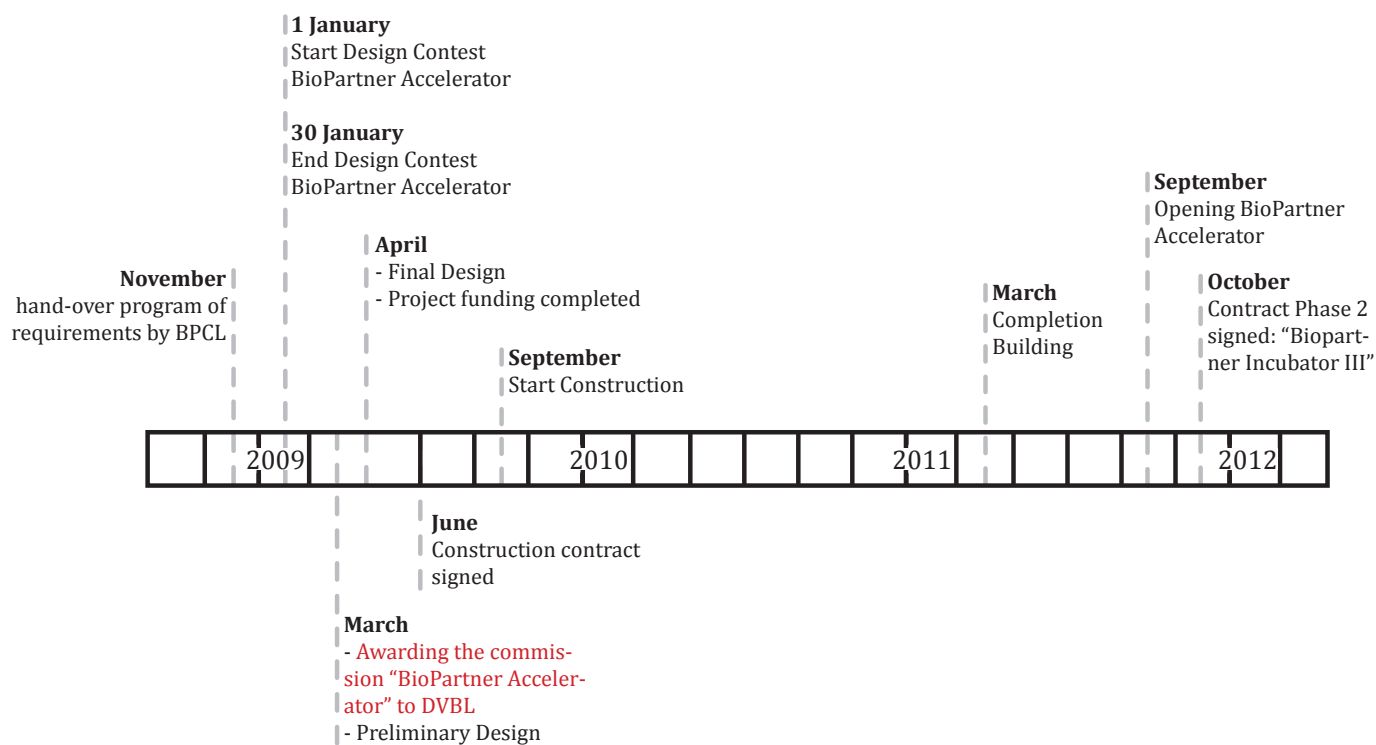


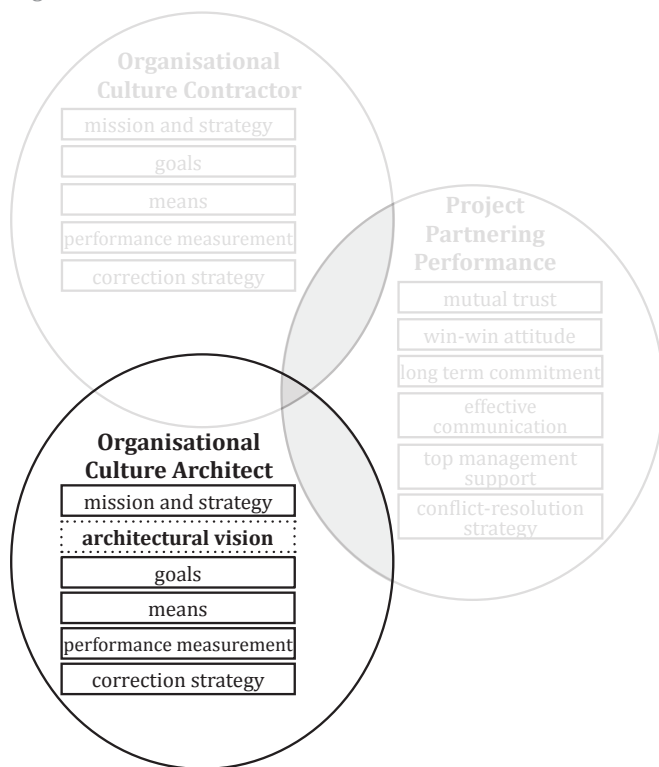
Figure 5.3 Project structure: contractual arrangements



B. ORGANISATIONAL CULTURE JHK ARCHITECTS

This paragraph shows the organisational culture of JHK Architects with the use of the theoretical framework. During the analysis of the data it became clear that the architectural vision was an important and distinctive part of the organisational culture of the architect. Therefore this variable is added to the theoretical framework for the organisational culture of the architect (Figure 5.5). This is consistent to the literature of van Doorn (2004: 49) who acknowledged the significant differences of the architectural firm on several aspects when compared to general businesses, due to the fact that the architect for the case study BioPartner Accelerator and the case study De Brug is the same, the organisational culture description has been disregarded in the case study De Brug (Chapter 6).

Figure 5.5. Adapted theoretical framework for organisational culture architect



In order to determine the basic assumptions (i.e. organisational culture) every variable will be discussed in two parts. The first part is a description concerning the content of the organisational culture variable of the organisation. The second part is an analysis regarding the implications that the content of the organisational culture variable has for the basic assumptions (i.e. organisational culture) of the organisation. For some organisational culture variables the basic assumption analysis has not been given, because a direct and explicit relation to the organisational culture could not be established due to the superficial approach to determine the organisational culture. The last part of the paragraph discusses the basic assumptions and values which indicate an influence on project partnering performance.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 1: MISSION AND STRATEGY

The mission and strategy of the organisation, in order to deal with the external environment, are divided into: mission and strategy for the society, the client and the organisation.

Mission and Strategy for the society

The mission of JHK Architects for the society is to provide a sustainable and valuable design to the constructed environment. This has been achieved because JHK architects incorporate intrinsic value (functional value for the client) and extrinsic value (functional value for the environment) into the design, to guarantee the functional value during the technical lifetime of the building. This means that the functional lifetime for the client and the environment is equal to the technical lifetime of the building. In other words, the building has to survive the element of time and still keep its value. Another aspect is the implementation of technical sustainability (sustainable solution in the design based on technical measures) in the design.

The content of the mission and strategy for the society is related to sustainability. The regular application of flexible layout floor plans (construction project De Brug and BioPartner Accelerator) in the design is one of the solutions to cope with the functional value of the building for the client (i.e. intrinsic value) through the possibility to change the interior to suit the needs of the client with minimum effort. This is an espoused belief, because it is not an undisputed solution for a sustainable issue. It is also regularly applied.

The technical sustainability of buildings a standard within the designs. It is not a personal goal of the architect to incorporate extra technical sustainable measures unless it is compliant to the client's wishes, "*Dat is niet mijn levensdoel om zo'n duurzaam mogelijk gebouw te maken. Een gebouw moet allround mogelijk zijn, dat is belangrijk*" (Transcript H 2012: 5). Therefore, it is not a basic assumption of the organisation.

Mission and Strategy for the client

The mission of JHK Architects for the client is to solve accommodation problems with a focus on architectural quality by conceptualization and visual representation of the problem regarding accommodation in a design. In this way, the client's wishes and business processes are analyzed thoroughly and are the main input for the design. The architect tries to reflect the client's business in their architecture. During the designing process the focus is on integral design (from an early stage of the process the different project actors – contractor, construction engineer, water and electrical engineer – come together to develop a design, through collective thinking without neglecting their specialization and own interests) in an assertive, creative and pro-active manner. In this manner the solution to the accommodation problem gets a functional and technical character.

The content of the mission and strategy for the client is related to a central client and integral design. The importance of the central client for JHK Architects means that the implicit and explicit demands and the specific business processes of the client serve as input for the design, *“hoe kan het best voldaan worden aan de wensen van de gebruiker, het vormpje is niet het belangrijkste. Het moet altijd gaan om het bedrijfsproces van de klant of de vraag die de organisatie heeft en hoe je daar invulling aan kan geven”* (Transcript C 2012b: 5). Therefore, the client's wishes and the sense and understanding of the client's organisation is central in the designing process. The fact that the client is central is the same in each project and is an approach taken for granted by the founder and the project architect. As such the client as centre – by taking the implicit and explicit wishes and the business processes into account in the design – is a basic assumption for JHK Architects.

Integral design for the architect manifests itself through the focus on collaboration, knowledge about and empathy for other project members, thinking together with project members and equal treatment of project members, *“Wij zijn geen bureau met twee/drie prima donna's, maar wij zijn heel erg gericht op die samenwerking, zowel naar buiten als naar binnen toe”* (Transcript C 2012b: 2/3), *“... het gaat erom dat een architect integraal mee kan denken: technisch, procedureel, functioneel”* (Transcript C 2012b: 3), *“In een laboratorium moet heel veel lucht ververs worden en hoe dit verhiel met de hoogte van het plafond en de gevels hebben we samen bedacht. Als je dan gelijkwaardig bent dan komt dit eruit”* (Transcript H 2012: 2). Therefore, due to the architect's successful history in projects where integral design was applied (integrated contracts), the preference to use integral design (preference for integrated contracts) and the collaborative approach to a design, it can be stated that integral design is a basic assumption of JHK Architects.

Mission and Strategy for the organisation

The mission of JHK Architects for the organisation is, on the one hand, to create a healthy profit for the organisation. Therefore they focus on market developments that coincide with the organisational culture and course of their company *“Strategie is enerzijds hoe kunnen we inspelen op de wereld om ons heen vanuit onze bureaucultuur. Dan bedoel ik dat we ons houden aan een bepaalde koers die we jaren geleden hebben ingezet”* (Transcript C 2012b: 4). JHK Architects prefer assignments with a collaborative character, i.e. projects with integrated contracts and of existing partnerships and new partnerships in other niche markets. On the other hand, JHK Architects create designs that are worthy of publication and also have a constant quality. For this reason they invest in the education and development of their employees.

The focus on collaborative approaches, i.e. repeated collaboration with the same partners (e.g. partnerships, integrated contracts), is a basic assumption of JHK Architects.

Conclusion

The basic assumptions related to the mission and strategy of JHK Architects are: a central client, integral design and repeated collaboration with the same partners. The central client implies a focus on the explicit and implicit demands of the client and the business processes of the clients' organisation used as input for the design. Integral design is collaborative design by different project actors – e.g. contractor, construction engineer, water, electrical engineer – from an early stage of the process where the project actors think alongside one another without neglecting their specialization and own interests. Within the project team there is mutual understanding and equal treatment regarding each other's interests. Repeated collaboration with the same partners reflect the emphasize on collaborative approaches (e.g. partnerships, integrate contracts) by the architect. These basic assumptions related to the mission and strategy of JHK Architect have an influence on project partnering performance (Paragraph 5E).

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 2: ARCHITECTURAL VISION

JHK Architects has a functional and technical vision on architecture, where the business processes of the client and the current technical solutions have a decisive input for the design, *“Professioneel vanuit de technische inhoud (vakmanschap)”* (Transcript C 2012b: 10). The designs are based on rationality instead of distinctive 'big star' architecture, *“Ik moet er niet aan denken om op de manier van Gehry een gebouw te ontwerpen. Ik zou het niet eens kunnen. Volgens mij is het niet meer van deze tijd”* (Transcript H 2012: 9). In the design the architect integrates different aspects (e.g. functional, technical, sustainable, society) and finds – in collaboration with the other project partners – a solution for the problem of accommodation of the client, *“De integraliteit van het ontwerp, de samenwerking (persoonlijk en inhoudelijk). Iets wat technisch niet klopt (bijvoorbeeld duurzaamheid of installaties), vinden wij toch niet lekker samenwerken”* (Transcript C 2012b: 6) and, *“... en je kan meedenken over welke installatietechnieken je kan implementeren binnen het gebouw. En dan zijn de wandjes die daar komen van ondergeschikt belang”* (Transcript C 2012b: 4). Depending on the project type, the design processes of the different project members are parallel (i.e. integral design). JHK Architects has a pragmatic approach to designing problems, indicating that the design problems (e.g. architectural details) are resolved in a practical and constructive manner, i.e. pragmatic design solutions. The focus lies on finding the solution with respect to the content. The architectural vision is reflected in the projects and function as a unique selling point for the organisation. Therefore it is important for JHK Architects to show the architectural vision in projects and present it in an architectural portfolio.

The architectural vision of JHK architects is based on an integrative perspective about different technical aspects which are taken into account during the designing process. The integrative perspective of the architect indicates an

increased technical approach to the designing process, due to the fact that the different aspects (e.g. construction, installations, etc.) are considered as equally important for the design.

The functional architectural vision is reflected in the design due to the fact that the focus on the client's business processes has been used as input for the design solution. The functional and technical architectural vision can be considered as a basic assumption, because it is a belief taken for granted by the director and the project architect and it is regularly applied (e.g. De Brug and BioPartner Accelerator). The basic assumption manifests itself in an architectural portfolio publicly accessible.

Conclusion

The basic assumptions related to the architectural vision of JHK Architects is the technical and functional designing concepts. The technical design approach implies an integrative approach to the different aspects of the technical design (e.g. construction, installation). The functional design approach implies a focus on the client's business processes as input for the design. These basic assumptions related to the architectural vision of JHK Architects have an influence on project partnering performance (paragraph 5E).

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 3: SHORT AND LONG TERM GOALS

JHK architects set different goals for the organisation such as financial and architectural design goals. The financial goal is to sustain a financial profitable organisation with an acceptable yearly profit, *"Uiteindelijk moet er winst gemaakt worden"* (Transcript C 2012b: 7). To maintain the financial position, JHK Architects manage the cash flow more effectively and increase the turnover of the organisation. The cash flow is managed more effectively by investing, where necessary, with a limited budget only and finding alternative accommodation. The focus is on reducing the costs of the organisation. The turnover of the organisation is increased with the continuation of the long term projects, procurement of large projects with integrated contracts, expansion of new markets abroad (Belgium and Germany), and expansion of new niche markets (e.g. refurbishment of housing stock, redevelopment of offices). The architectural goal of JHK Architects is to guarantee a constant quality in architectural design. Therefore, JHK Architects invest in the education of employees who fit within the strategy of the company by coaching and providing feedback on the job through internal collaboration designing with projects; offering opportunities in practice for employees to develop and challenge their competences and by increasing their responsibility and independency.

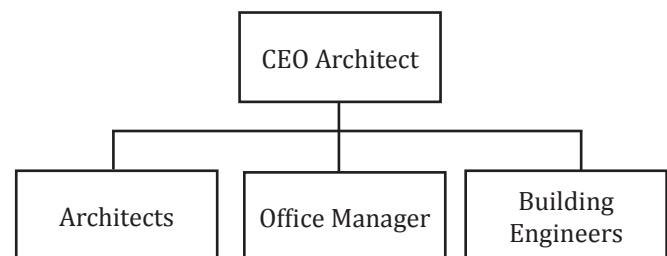
ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 4: MEANS

The means used by the organisation in order to deal with the external environment can become a part of the culture. The means of the organisation are: organisational structure, information and communication tools, reward and incentive system, control and monitor system.

Organisational structure

The organisation consists of 25 employees (3 supervisors, architects, building engineers, office manager). The supervisors of the organisation are three architects with the task to acquire new assignments and to determine the course of the company, *"Een competentie van de directie is wat je moet doen. Dat heeft met cultuur en strategie te maken. Strategie is enerzijds hoe kunnen we inspelen op de wereld om ons heen vanuit onze bureaucultuur"* (Transcript C 2012b: 4). The preference is on internal and external collaboration and new partnerships, *"Er wordt tegenwoordig gericht op design & build, ketenintegratie (wij hebben al met verschillende partners een vaste relatie)"* (Transcript C 2012b: 2). There is a centralized decision process for the course of the organisation. The supervisors of JHK Architects determine the course of the company. The structure of the organisation is flat with only one management layer (the supervisors) (Figure 5.6).

Figure 5.6 Organisational structure JHK Architects



The employees correspond with the supervisors directly. The project organisation consists of a supervisor, one or more architects, several building engineers and is supported by the office manager. The task of the office manager is to plan and organize the procurements. The building engineers are responsible for the technical working-out of the design. The architects are responsible for managing the whole designing process and have a joint responsibility with the manager of the firm for the design and concept. The architect is involved in the designing process at an early stage in order to collaboratively work on the designing process with the supervisor. The supervisor has the final responsibility for the concept and the design and has a supportive role to the employees involved in the project.

Information and communication tools

JHK Architects uses different ICT systems. For architectural drawing and rendering, Revit is used. The external communication is through standard file formats (e.g. pdf), by phone or via e-mail. There are different projects wherein JHK Architects has experimented with BIM in different pilot projects in collaboration with different construction partners. Models are used for presentations and to communicate information about the design (decisions).

An effect of BIM is that information from different actors (i.e. information coming from different software systems) regarding a construction project is integrated into one database (Schijndel 2012: 105). Therefore BIM contributes to more open and direct internal and external

communication. Another aspect of BIM is that it facilitates the parallel working of the various project partners on a construction project (Schijndel 2012: 83). This increases the collaboration. With the application of BIM the (design) partners have a different mind-set about the relationships in the project and think differently about the input for the design compared with the traditional communication systems. Moreover, they have to use their own specialism (e.g. electrical and water systems, architecture), to think about the needs of the project partner (what kind of information does the project partner need from me in order to properly fulfil his tasks). This entails that BIM is only effective when the actors have a certain collaborative approach based on a basic knowledge of the actors' specialism as well as a collaborative attitude to thinking along with the actors. These competences are visible within the organisation of JHK Architects and is related to the collaborative approach (integral design) of the accommodation problems of the client. The application of BIM supports the mission and strategy of the architect (integral design). BIM is not a basic assumption because it is only a mean that supports the basic assumption integral design.

Reward and incentive system

JHK Architects rewards the employees with a standard wage according to the collective labour agreement. There is a profit arrangement for the supervisors and employees who fulfil a key role within the organization. The profit arrangement is a percentage of the yearly profit of the company.

JHK Architects are insensitive to financial incentives, because their preference goes out to the recognition of professional architectural rather than financial compensation, "*Bij ons is de architectonisch component een belangrijke naast die van het geld. Terwijl wij ervan kunnen kicken als we verlies hebben geleden aan een project, maar het is heel goed gelukt: goede pers en publiciteit*" (Transcript C 2012b: 8). Professional architectural recognition can be achieved by developing architectural quality that is appreciated by the professional field. Certain projects by JHK Architects are considered successful due to the fact that the professional architecture was recognized, even though the project did not provide financial profit. The belief that the professional architectural recognition can satisfy the architect coincide with the financial reward according to the collective labour agreement and the moderate financial bonus system. This means that there is a lack of financial incentives. Professional architectural satisfaction are considered as important as financial compensation at JHK Architects.

Controlling and monitoring system

The monitoring of the employees is performed by the supervisors. The supervisors usually conduct an interview with the employees to discuss their performance. There is no hard data (quantitative measurement of performance) of the performance of the employee. A subjective interpretation regarding the performance of the employee is generated during the interview. New employees are thoroughly checked by the supervisors to establish

whether they fit within the company culture, whether they fit within the course of the company and whether the individual is competent (various competences and sufficient knowledge) enough. JHK Architects is a design consultant. The financial system is based on consultancy costs, i.e. hourly rates and they have little financial resources to invest. Therefore, it is difficult to take a financial risk within a procurement process for large projects with integrated contracts, e.g. design and build.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 5: PERFORMANCE MEASUREMENT

The performance of JHK Architects is measured with an ISO 9001 audit. The ISO 9001 consists of quality requirements for the management system of the organisation. The quality requirements are based on financial performance indicators and architectural performance indicators. An external auditor is responsible for the yearly check. To keep control over the performance indicators, internal controls are executed by the supervisors during the year. The ISO 9001 audit demands the evaluation of the performance of three construction projects. The architectural quality of the projects is measured with the number of publications of the projects. The economical aspect is measured with the profit made by these projects.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 6: CORRECTION STRATEGY

JHK Architects does not have a standard strategy to respond to big changes regarding the performance measurement. The involvement of the supervisor for each performance indicator and for each situation, is different. JHK Architects believes in the pro-active, hands-on approach with an emphasis on the quality of the content for the solution. Within the projects a phase document is usually created. This document contains information about the completed tasks. Depending on the results of the document, the supervisor steers towards project phase deficiencies.

The manner in which JHK Architects approach strategic changes in the organisation, lies with the value of the supervisor and whether the behaviour of the supervisor can be predicted in order to cope with strategic changes in the company. The pro-active, hands-on approach is a behavioural pattern of the supervisor.

BASIC ASSUMPTIONS AND VALUES OF JHK ARCHITECTS

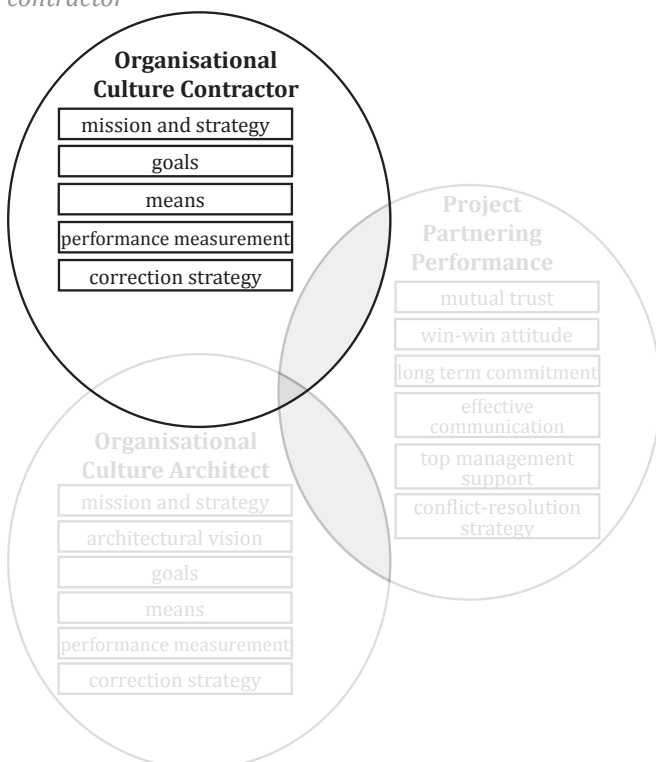
The basic assumptions (Figure 4.6) related to the mission and strategy of JHK Architects are: a central client and integral design (mission and strategy), repeated collaboration with the same partners. The basic assumptions related to the architectural vision is the functional and technical design concept. These basic assumptions indicate an influence on project partnering performance (paragraph 5E). Certain organisational aspects can be considered as typical of the organisation, value of the leaders or as manifestations of the basic assumptions (Figure 4.6), and are (not yet) basic assumptions. These aspects are: the flat organisational structure of JHK Architects, the applied information and communication tool Revit (i.e. BIM) and the financial system. These aspects are related to the

means of the organisation and indicate an influence on project partnering performance (paragraph 5E), but are not basic assumptions. The correctional pro-active, hands-on approach to strategic changes in the organisation is related to the correction strategy of JHK Architects and indicate an influence on project partnering performance (paragraph 5E).

C ORGANISATIONAL CULTURE DURA BOUW VERMEER LEIDSCHENDAM AND ROTTERDAM

Dura Vermeer has different branches (Dura Vermeer Real Estate and Housing, Dura Vermeer Infrastructure, Dura Vermeer Technical Consultants and Facility Management). The branch of Dura Vermeer Real Estate and Housing, includes the department Dura Vermeer Bouw Leidschendam and Dura Vermeer Bouw Rotterdam. Dura Vermeer Leidschendam is the contractor for the case study BioPartner Accelerator and Dura Vermeer Rotterdam is the contractor for the case study De Brug. Both departments have their own specific sub-culture. To map the sub-culture of both departments the theoretical framework is used in order to conduct an analysis (Figure 5.7). The result of the analysis of the sub-cultures shows a superficial approach with which the explicit differences between both sub-cultures are described. Therefore, the results of the analysis are seen as complementary to one another and provide a general organisational culture description of Dura Vermeer Bouw Leidschendam and Dura Vermeer Bouw Rotterdam (see Chapter 8 for a further explanation). As both organisational cultures are considered as one, the organisational culture description for the case study De Brug has been disregarded (Chapter 6).

Figure 5.7 Theoretical Framework organisational culture contractor



ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 1: MISSION AND STRATEGY

The mission and strategy of the organisation in order to deal with the external environment are divided in the mission and strategy for the society, the client and the organisation.

Mission and Strategy for the society

The mission of Dura Vermeer for the society is to develop an environment where the people are content with their surroundings and accommodation. The buildings should have an added value to the society. Dura Vermeer considers sustainable solutions in the design as standard. During the construction process the focus on sustainability is done in two ways. The first is to create an environment in a sustainable manner with the use of material and waste management. Therefore, the focus is to reduce the waste in construction projects, e.g. through the direct or indirect re-use of these materials. Another aspect is the reduction of CO2 emission internally and externally. Dura Vermeer not only focuses on reducing the CO2 emission of the organisation but also to reduce the CO2 emission – together with the partners – in construction projects.

Mission and Strategy for the client

The mission of Dura Vermeer for the client, consists of the construction of buildings with the necessary quality, within a certain time constraint and within budget. The focus lies on projects that suit the organisation's size and function, i.e. houses, commercial and industrial buildings and large maintenance or renovation projects. With the construction of the buildings, the emphasis lies on customer satisfaction. This means that the experiences of the customers are documented and measured, the involvement of the customer is increased during the development process, "We hebben de opdrachtgever in het bouwteam gehaald. Direct na de gunning, hebben we gezegd: 'kom er maar bij zitten'. Wij hebben geen geheimen voor jou" (Transcript G 2012: 6), and the transparency of the organisation and the construction process is increased, "Hiermee beogen wij dat alle betrokkenen in het (bouw)proces, ..., maatschappelijk verantwoord en transparant opereren" (Boot, Heimensen et al. 2011: 10) and "Voorwaardelijk is ook dat beide partijen transparant zijn over hun budgetten" (Boot, Heimensen et al. 2011: 13)".

Long term client relationships – with a focus on client satisfaction – have been used in order to acquire assignments ever since the establishment of Dura Vermeer. "Tot voor kort hielden we het goed vol: in bouwteam verband, één op één en altijd van langdurige relaties" (Transcript A 2012: 1). During the economic crisis the importance of client satisfaction grew due to the scarcity of construction assignments and the increased market competition, "Nu is de klant heel erg belangrijk. Waarom zou hij voor ons kiezen, hij kan nog dertig andere kiezen" (Transcript A 2012: 10). The client satisfaction is considered – decisive and supplementary to the long term client relationships for acquiring new assignments – a solution to maintain and expand the number of the

assignments, i.e. the market position, *“Een tevreden klant kan een volgende klant opleveren en kan ook een klant in de toekomst zijn. Daarnaast worden onze klanten ambassadeurs”* (Transcript G 2012: 6). Client satisfaction can therefore be considered as a basic assumption for the organisation.

Mission and Strategy for the organisation

The mission of Dura Vermeer for the organisation, is based on becoming the best contractor in The Netherlands. Dura Vermeer focuses on the core activities – construction of houses, commercial and industrial buildings and large renovation projects with an emphasis on time, budget and cost control. Dura Vermeer prefers to be involved in the coordination of the whole development process, i.e. offer a total package. To remain competitive, Dura Vermeer enhances the efficiency and effectiveness of their development process by increasing product quality, reducing development time and decreasing building costs. As a result, Dura Vermeer applies supply chain management and LEAN production.

Supply chain management is the management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers in order to deliver increased customer value at a lower cost to the supply chain as a whole (Christopher 2005: 5). So Dura Vermeer implemented the strategy in order to increase the quality of the buildings and decrease the failure costs during the development process. Supply chain management is applied in the execution phase with sub-contractors and in the designing phase with design consultants. *“Waarom kiezen jullie voor bijvoorbeeld ketensamenwerking? Omdat we daar ons beter bij voelen, bij zo’n manier van werken”* and, *“Wij zijn meer van de samenwerking”* (Transcript A 2012: 1).

LEAN production is an integrated socio-technical system with the main objective to eliminate waste by concurrently reducing or minimizing supplier, customer and internal variability (Shah and Ward 2007: 791). Dura Vermeer implemented the LEAN production for two reasons. The first reason is to reduce the failure costs by reducing unnecessary waste on the construction site. The second reason is to decrease construction time and increase the market response rate, *“Steeds sneller time-to-market kunnen leveren. Dus het verkorten van het voorbereidingsproces, o.a. door het doorvoeren van het LEAN principes in de voorbereiding, maar ook met de architect en constructeurs”* (Transcript B 2012: 6) and *“Wij hebben nu in onze bouwprogramma’s 25% faalkosten en dat is echt gigantisch. En als je dat eruit kan halen. En in de huidige tijd moet je goedkoper, sneller en beter. Dus moet je meer samenwerken en de faalkosten eruit halen”* (Transcript A 2012: 5).

Supply chain management is a strategy that considers a collaborative approach in order to achieve a specific objective. This collaborative approach is based on repeated collaboration with the same partners for different (construction) projects. LEAN production is a strategy that considers a collaborative approach in order to increase the efficiency of the process. This collaborative approach is based on repeated collaboration with specific

selected partners in order to standardize the construction process.

The strategies – supply chain management and LEAN production – are both collaborative approaches with the emphasis on collaboration with the same partners. The collaborative approach is considered an important value of the organisation in order to survive. Therefore, repeated collaboration with the same partners is a basic assumption. This quote illustrates this basic assumption: *“We hebben partners waarmee we jaren mee werken”* (Transcript B 2012: 4).

The financial mission of Dura Vermeer is to maintain a financially healthy and competitive operation. Consequently, the organisation keeps a solvable and profitable position and wants to guarantee a yearly payment of dividends to the shareholders. The focus on the core activities, contribute to a financially healthy position. Dura Vermeer wants to be an attractive and challenging employer, therefore job satisfaction for the members of the organisation is important. The Dura Vermeer academy contributes to the increase of technical knowledge and competitiveness of the employees by offering education and courses to keep up with changes or new developments in their domain. For the personal, professional development a competences management program is in place, *“Eigenlijk heeft het ook heel erg te maken met groei. Want als onze mensen niet groeien, dan kunnen we ook geen goede producten leveren”* (Transcript B 2012: 4).

The technical knowledge of the contractor is a typical skill for the organisation. The technical knowledge of the contractor is manifested in different ways. The education of the employees is directed to increase the technical knowledge in order to support the core task: construction of buildings. The technical knowledge is necessary for the construction of the buildings and for the development of innovative construction concepts (e.g. construction on water, underground waste removal system).

Dura Vermeer is a family company. According to Dura Vermeer, a family company distinguishes itself from other company through several aspects. One aspect is the focus on the core business of the organisation, i.e. the construction of buildings. All other activities in the organisation support the core task, e.g. project developments. Another aspect is that the company is not quoted on the stock exchange but is in the hands of ordinary shareholders who are concerned with the long term survival of the organisation – i.e. the continuity of the organisation – instead of focussing on short term profits, *“... is dat wij een familiebedrijf zijn en zij aandeelhouders. Zij korte termijn hebben en veel meer schakelen op winst. Wij iets meer op lange termijn, maar meer rendementen op langere termijn”* (Transcript A 2012: 4). Related to the focus on long term survival of the shareholders it can however, lead to the risk averse approach to project developments of the organisation, *“minder grote risico’s, lange termijn kijken, vooral gefocust op aannemerij, we zijn geen ontwikkelbedrijf, we zijn ook geen grondbank”*

(Transcript A 2012: 1).

Since the establishment of the organisation the aspects – business continuity, focus on core tasks and risk aversion – are regularly applied beliefs and thoughts. These different aspects of a family company are transferred from the supervisor to the employees and distinguishes the organisation from others. Therefore, the aspects – business continuity, focus on core tasks (i.e. construction of buildings) and risk aversion – can be considered as basic assumptions.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 2: GOALS

The goals of the organisation in order to deal with the external environment are divided into goals for the society, client and organisation.

Goals for the society

The long term society goal for Dura Vermeer focuses on material and waste management. Explicit goals are to reduce the waste and increase the separation of waste (<40% unsorted waste in 2015). Therefore the waste separation process on site should be enhanced. The long term goal of the organisation is to reduce the total CO2 emission with 5% per FTE.

The goals for the client

The goal for the client is to guarantee and increase client satisfaction. This is accomplished by increasing the active involvement of the client in the development process, “*En het ander is gezamenlijk met je opdrachtgever komen tot een zo best mogelijk resultaat*” (Transcript A 2012: 1), and the increase of the measurement and feedback of the satisfaction about the delivered object or service, “*Dus wat beweegt mijn klant en wanneer is mijn klant echt tevreden*” (Transcript B 2012: 2). Their goal is to score an average grade of eight for client satisfaction.

Goals for the organisation

The goals for the organisation of Dura Vermeer is to continuously improve the construction process – decrease the cost price and reduce the construction time – by expanding the implementation of the LEAN production principles with architects and engineers in the preparation phase, “*Dus het verkorten van het voorbereidingsproces, o.a. door het doorvoeren van het LEAN principes in de voorbereiding, ook met de architect en constructeurs*” (Transcript B 2012: 4).

The goals for the organisation Dura Vermeer in order to increase the quality of the products and services is by investing in the personal development of the employees by an amount of 1.5% of the personal cost of the total payroll. The financial goals for Dura Vermeer in order to guarantee a financially healthy cooperation are: a net return of 1.5% over company profit, a return of 15% over equity and a solvability of 25%.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 3: MEANS

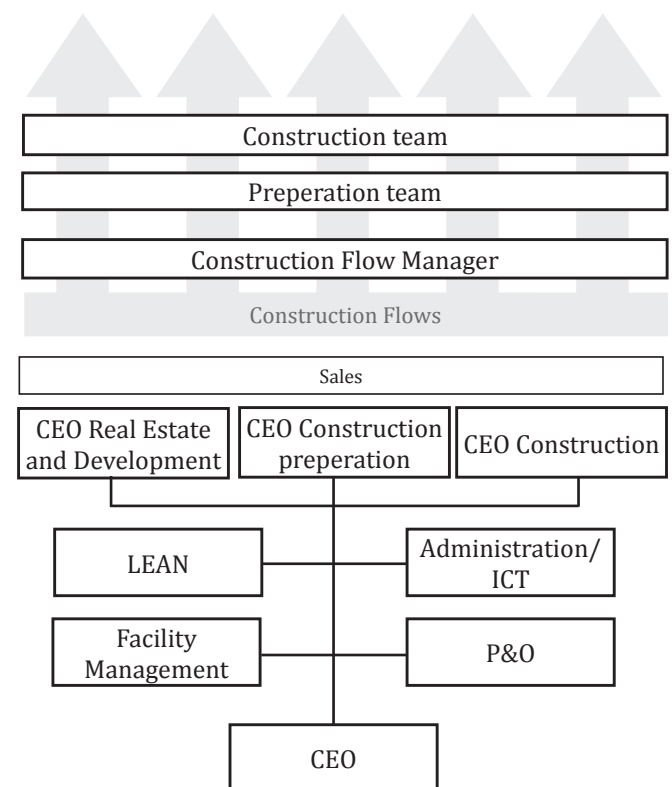
The means used by the organisation in order to deal with the external environment can become a part of the culture. The means of the organisation are: organisational

structure, reward and incentive system, information and communication tools.

Organisational structure

The organisational structure is represented by a construction flow model (Figure 5.8) and can be defined as a partnering model within the organisation. It is a flat organisation (few managerial layers) with a decentralized decision model (top management decide, but everybody can deliver input in the decision making). The organisation consists of five different construction flows where each construction flow consists of a team with one responsible manager and different employees from the preparation department and the production and execution department. The construction flow, i.e. the teams, reduce the amount of construction errors that are caused by continuously changing construction teams. The knowledge is obtained on the work floor and is used to improve the whole construction process. The construction flow model show similarities with the supply chain management on an organisational level. The organisational structure is an

Figure 5.8 Organisational structure ‘Construction Flow’
Dura Vermeer



effect of the application of the LEAN production strategy.

Reward and incentive system

The employees are rewarded with a wage and a profit settlement. When the company performs well, the employees are rewarded with a profit according to the ratio of the performance of Dura Vermeer. The profit is measured according to whether the employee has performed in addition to what was expected: within a project (e.g. within budget, on time), between projects (e.g. applied a technical innovation of one project to another) or for the organisation (e.g. application of new business concepts). Although a reward for the profit exists, there

is no reward for a performance culture, *“iedereen een standaard loon en dat gaat met de CAO mee. Het is dus vrij behoudend. ... Niet prestatieafspraken waaraan je moet voldoen, en als je daar niet aan voldoet lig je op straat. En als je er wel aan voldoet, krijg je er een jaarsalaris erbij, bij wijze van spreken. Dat soort dingen helemaal niet. Dat is ook niet binnen een bouwproject. Nee helemaal niet”* (Transcript A 2012: 9). This is in accordance with the risk aversion of the company and the moderate profit system.

Information and communication tools

Customer satisfaction is measured through an online internet system. The online internet system is a national platform to which large national construction companies are subscribed to. Clients and users can reflect their opinion concerning the products and services of Dura Vermeer and the other contractors on a website, *“Wat inhoud dat online mensen hun ervaring kunnen delen over een bouwbedrijf”* (Transcript A 2012: 10).

Different software programmes are used to guarantee a functional operation within the construction projects. The ERP (Enterprise Resource Planning) system is used for integral cost control and palproject is used to develop project time schemes for construction projects.

These software programmes reflect the focus of the company on cost and time control concerning the projects and the organisation. Due to the application of these means Dura Vermeer reduces the financial risk for the organisation. This is in accordance with their mission and strategy. The means not only increases the control over the projects and the organisation but also suggests the characteristic ability of Dura Vermeer to organize construction projects in time and through cost management. In this way Dura Vermeer keeps control of the construction processes.

BIM (Building Information Modelling) software (Revit, globalscale, Kolibrie) is used in order to improve and optimize the business processes internally (within the organisation) and externally (within projects). These measures contribute to a faster time-to-market approach and thus a quicker response to the demand of the client, *“je kunt niet snel schakelen als je geen standards hebt. Die standards gelden voor onszelf, maar ook voor de mensen in de uitvoering (onze onderaannemers), maar ook voor architecten en constructeurs. Daarom zijn we ook met 3D moduleren bezig, bouw en informatie modellen (BIM). BIM biedt een heel mooi platvorm voor standards”* (Transcript B 2012: 3). Furthermore, BIM is used as a manifestation of the increase in the transparency of the organisation and construction process for the client. BIM contributes to an increased transparency of the construction process by offering the client the possibility to measure the performance of the project with different indicators. BIM is not a basic assumption because it is only a mean to support the basic assumption of client satisfaction, by increasing the transparency of the construction process.

Within the organisation and certain projects the project information is communicated through a central share point.

The information can be shared internally and externally with the use of the share point. A share point is an internet-based application that can be accessed at location via a web browser instead of a server or computer in order to access and store data. The share point contributes to an increased transparency of the construction process due to the increased availability of project information during the construction process. The share point is not a basic assumption because it is only a mean to support the basic assumption of client satisfaction, by increasing the transparency of the construction process.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 4: PERFORMANCE MEASUREMENT

The performance of the company is measured by several indicators in different areas (e.g. workload per month, turnover per week, debtor position per week, sustainability, employee involvement). The performance criteria are measured weekly, monthly, quarterly and yearly.

Organisational changes depend on the circumstances of the construction market. The course of the company depends partly on the wishes of the client. If the demand in the construction market changes, Dura Vermeer adequately adapts to the new market circumstances with the use of the construction flow organisational structure and the supply chain management. These performance indicators are applied to the whole organisation and are important tools in order to define the success of the project and the organisation. The budget performance indicator is the only indicator that is decisive for the performance measurement of employees, *“We hebben een omzet en een rendement en daar moeten we aan voldoen. Uiteindelijk worden we daar op afgerekend. Uiteindelijk worden we daar op afgerekend”* (Transcript A 2012: 6). Although the financial performance is decisive for the performance measurement of Dura Vermeer, a performance culture does not exist.

To every construction project, a client satisfaction inquiry is applied. The satisfaction is measured on a personal and project level. The feedback determines the direction and the priority of the business processes. The average score of all the completed construction projects should be an eight. The client satisfaction inquiry is based on several interviews and evaluation forms measured in three phases during the project: before the contract, until the completion and during the maintenance.

The sustainability performance (integer acting and their corporate social responsibility) of the partners and suppliers in the chain cooperation are measured yearly. The performance measurement indicators are waste reduction numbers and CO2 reduction numbers. Periodic project reports are used in order to measure the performance of the construction projects.

ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLE 5: CORRECTION STRATEGY

The correction strategy of the contractor is the weekly meeting around the OBEYA (OBEYA means 'big room') board. The OBEYA board meeting is in place at different layers (board, department and project). This method reveals, discusses, plans and acts on potential problems and prevent problem escalation by explaining the progress of performance indicators. When a potential problem is detected, a solution is collaboratively discussed and a plan of action is developed, "*Maar het is niet een vergadering aan tafel, maar staand aan het bord. Behandelen we die indicatoren. En iemand is verantwoordelijk voor die indicator*" (Transcript A 2012: 12). It is important to take note of the open discussion regarding the progress of the performance indicators around the OBEYA board and the appointing of responsibility to employees in case of potential problems. The OBEYA board meeting has been implemented because of regular problem escalations within the organisation and within construction projects. Problems escalate because employees have the urge to individually solve problems that are caused by themselves. Frequently these problems are too complex to be solved individually which results in the escalation of the problems. The OBEYA board meetings prevent these escalations by revealing potential problems on time.

BASIC ASSUMPTIONS OF DURA VERMEER BOUW LEIDSCHENDAM AND ROTTERDAM

The basic assumptions (Figure 4.6) related to the mission and strategy of Dura Vermeer Bouw Leidschendam and Rotterdam are: client satisfaction and repeated collaboration with the same partners.

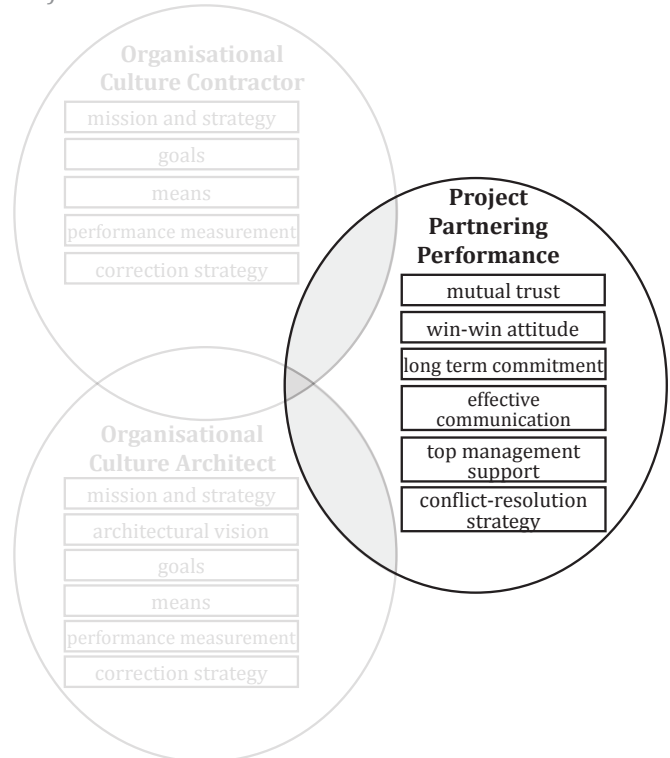
These basic assumptions indicate an influence on project partnering performance (paragraph 5E). Typical aspects of the organisation, values of the supervisor or manifestations of the basic assumptions (Figure 4.6) are: the flat organisational structure, the information applied, the communication tool Revit (i.e. BIM), the share point and the financial system. These aspects are related to the means of the organisation and indicate an influence on project partnering performance (paragraph 5E), but are not basic assumptions. The OBEYA board is a correction strategy of Dura Vermeer Bouw Leidschendam and Rotterdam and indicate an influence on project partnering performance (paragraph 5E).

D. PROJECT PARTNERING PERFORMANCE IN BIOPARTNERACCELERATOR

This paragraph elaborates on the results of the project partnering performance of the construction project BioPartner Accelerator (Figure 5.9). Each project partnering variable will be described with the use of the rough variables which have been explained. The rough variables consist of a score and a description relating to the reasons for the chosen level. The score is determined by the interviewees through a structured interview. When the score is determined the interviewees explain the reason for choosing that level (Chapter 2B). The

rough variable score is based on the average score of the interviews (appendix 9B) of the architect and the contractor. The score of the theoretical variables consist of the average of the rough variables.

Figure 5.9 Theoretical framework Project Partnering Performance



The reasons provided for the scores of the project partnering variables will be used as input for the analysis to determine which organisational culture variables have an influence on project partnering variables.

The measuring of the score for the project partnering performance and the explanation of the score for the project partnering performance are liable to a certain subjectivity. Since the answers given by the interviewees can vary in different circumstances, the measurement and the explanation of the level of the project partnering variables can only provide an indication and not a complete objective result. To reduce the subjectivity, two interviews about project partnering performance have been conducted with the contractor and the architect and the results of the interviews were compared (Chapter 2). The data are considered in this context.

PROJECT PARTNERING VARIABLE 1: MUTUAL TRUST

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The mutual trust between the architect and the contractor is very high. The reason for this high level of mutual trust is indicated by: the clear agreements about the goals of the project (financial, time and design concept), "*De offerte en opdracht van de architect was helemaal duidelijk wat er wel en niet in zat*" (Transcript G 2012: 3); the clear roles of the different actors (i.e. also the architect and the contractor); the previous experience between the architect and the contractor, "*Dat heeft te maken met dat we steeds elkaar tegen komen*" (Transcript H 2012: 3);

the mutual respect on a personal level (reflected by the lack of cynical behaviour between the project members and the decisions were based on intrinsic quality instead of hierarchical decision making), *“Als iedereen met respect met elkaar omgaat en het beste idee telt, dan zorgt het ervoor dat je niet cynisch met elkaar omgaat. Maar dat het vertrouwen dan zo ontstaat”* (Transcript H 2012: 3).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The level which the architect and the contractor used to indicate their abilities to perform to expectation, is high. The contractor and the architect used specific abilities in order to perform to a specific expectation. The use of these specific abilities contribute to the level of trust. The specific abilities of the contractor were: collaborative design in the sketch, preliminary, final and technical design phase *“SO, VO, DO en TO samen maken”* (Transcript H 2012: 3); input of technical knowledge and organisational abilities (time and budget management) during the project *“Technische en organisatorische bekwaamheden”* (Transcript H 2012: 3). The specific abilities of the architect were: an internal and external critical attitude, *“daar was je zo kritisch en dus nu ben je net zo kritisch”* (Transcript G 2012: 4); close involvement with the project team; stick to concept and design principles, *“Niet afwijken van de uitgangspunten (heel belangrijk)”* (Transcript G 2012: 3); good contact with the client, *“Goed contact met de opdrachtgever, zowel professioneel als aan de zijkanen”* (Transcript G 2012: 3).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The intention of both the parties to use their ability to conform to the expectation, is high. The intention to perform to expectation contributes to the level of mutual trust. The reasons why the level of intention to conform to the expectations were high, are indicated by the shared ambition between the actors to win the procurement (i.e. they had a common goal in the procurement phase), *“we zaten allemaal op het zelfde doel”* (Transcript G 2012: 4). The underlying reason is because these type of projects (laboratories) are a niche market and are scarce on the market, especially in severe market conditions. After the procurement phase, the architect and contractor were motivated to further develop the preliminary design into a visual, attractive and presentable building. The underlying reasons were professional and client satisfaction.

The total score of the theoretical variable mutual trust is high for the project BioPartner Accelerator.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PROJECT PARTNERING VARIABLE 2: WIN-WIN ATTITUDE

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The win-win attitude (lack of opportunism) is very high. The reason for this high level is indicated by the mutual understanding of each other's principles (e.g. long term relationships with actors) between the contractor and the architect, *“Er was begrip voor elkaar, maar het was ook niet zo dat wij zeiden: ‘architectuur is niet belangrijk en wij gaan het gewoon bouwen’. Nee, er was oog voor elkaar uitgangspunten”* (Transcript G 2012: 4). If the architect or the contractor deviated from one of the principles, it is discussed in an open discussion. Within the project the emphasis is on the common goals – develop the preliminary design to a visual attractive building – rather than on the individual interest of the actors.

PROJECT PARTNERING VARIABLE 3: LONG TERM COMMITMENT

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The commitment of the architect and the contractor is high. The commitment is different in two phases. The first phase is the commitment during the procurement process. The second phase is the commitment after receiving the assignment and until the building has been completed. During the first phase the level of commitment is high. The reasons given for the high level are indicated by the ambition to get the assignment, *“In eerste instantie heb je de toewijding om de selectie te winnen”* (Transcript G 2012: 5) and the existing relationship between the architect and the contractor, *“Je hebt een bepaalde relatie met elkaar als twee volwassen bedrijven”* (Transcript G 2012: 5). During the second phase the high level of commitment is indicated by the expression of the client's satisfaction regarding the design of the building; a successful selection procedure, *“Je hebt een succesvolle selectie met elkaar. Dat is een vruchtbare grond om met elkaar het project op te pakken”* (Transcript G 2012: 5); professional satisfaction of the development of the building *“het geeft ook gewoon voldoening als je een mooi gebouw maakt met elkaar”* (Transcript G 2012: 5); a collaborative design and looking beyond the biases regarding the architect and the contractor, *“iedereen bereid is om naast hun eigen vooroordelen te stappen”* (Transcript H 2012: 4).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The individual and common goals were very well completed. The individual goals of the architect were to design a visually attractive building *“een mooi gebouw maken waar ik trots op ben en over tien jaar ook nog”* (Transcript H 2012: 5); maintain the architectural concept and design during the process; develop a financial profitable and professional challenging project for every actor, *“aan de andere kant voor de bedrijven een goed project draaien en dat betekent dat het een gebouw is waar je trots op bent en dat het economisch ook nog wat opleverd”* (Transcript H 2012: 5); and a satisfied client. The contractor's personal goal is to suffice to the wishes of the client by delivering the project on time and within the

budget, with the necessary quality, *“Het gebouw voldeed aan zijn verwachtingen, binnen de tijd, binnen het budget ... voldoet aan de kwaliteit die hij gevraagd heeft”* (Transcript G 2012: 5).

The common goals were to maintain a sustainable relationship between the project actors, a satisfied client (suffice to the wishes of the client) and to create a financially feasible project. These goals were gradually created during the on-going designing process.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The willingness to continuously invest in resources in order to improve the relationship between the contractor and the architect scored between neutral. The willingness to invest in resources by the contractor in order to improve the relationship is low. The contractor had to bear the financial risks (e.g. hourly wage of the architect) if they did not win the procurement process, *“Maar als we de selectie niet hadden gehaald, hadden we de architect toch moeten betalen (no cure, no pay)”* (Transcript G 2012: 7). The contractor did not invest in extra resources apart from what was in the budget. The willingness to invest in resources by the architect is very high. During the designing process the architect invested in the relationship by making extra drawings to clarify the design, *“En die maakte de ene tekening na de andere tekening voor de opdrachtgever, hetzij als studie, hetzij als praatprent”* (Transcript G 2012: 4). The willingness to invest is because the type of project (laboratory) matches with the architectural vision (technical and functional architecture based on business processes of client) of the company and is an advantage for the architectural portfolio, *“Een laboratorium is natuurlijk een machine met daaromheen een gevel en dat is super interessant om daaraan te werken. Daar wordt onze architectonische inslag het beste in gehonoreerd”, and “Het is belangrijk om zo’n project in de portefeuille te hebben”* (Transcript H 2012: 6).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The balance between the short and long term goals is good. The contractor considered short term goals as subordinate to the long term goals. The long term goal is to satisfy the needs of the client. Therefore, the object had to fulfil the demands of the client (i.e. necessary quality) and the project had to be realised within a specific time and budget. The short term goals are based on time and budget. The long term goals for the architect are to design a building that is still visually attractive after ten years and to maintain good collaboration between the contractor and the architect.

The total score of the theoretical variable long term commitment is very high for the project BioPartner Accelerator.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PROJECT PARTNERING VARIABLE 4: TOP MANAGEMENT SUPPORT

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

Top management support of the contractor is very high. This indicates that there is an opportunity to acquire another assignment from the client at the same location (BioPartner Incubator III), *“Omdat er kansen zijn voor een vervolg of andere zaken mee kunnen pakken, blijft zo’n directie wel meelopen”* (Transcript G 2012: 8). The function of the top management support of the contractor is to internally monitor the quality and to prevent and solve problems with the client during the process, *“De opdrachtgever kan wel zeggen dat hij tevreden is, maar misschien is hij het wel helemaal niet. Dat zegt hij waarschijnlijk eerder tegen de directeur dan dat hij dat tegen mij zegt”* (Transcript G 2012: 8). Top management support of the architect is high because the founder and project architect collaboratively designed the project, where the founder is responsible for the design, *“In principe ontwerpt de directie gewoon mee met ons”* (Transcript H 2012: 6).

PROJECT PARTNERING VARIABLE 5: EFFECTIVE COMMUNICATION

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The communication is highly effective. This suggests that the project actors in the construction team were treated as equals and the roles of the different actors were clear, *“Omdat we gelijkwaardig in het bouwteam zaten. En we van elkaar wisten wat de bedoeling was”* (Transcript G 2012: 9). Furthermore, the actors recognized that it is useless to keep information for themselves, *“het besef dat het helemaal geen nut heeft om dingen achter te houden”* (Transcript G 2012: 9). The present ICT tools (e-mail, mobile phone, etc.) also contribute to the effectiveness of the communication.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The openness of the communication is high. This suggests a collaborative project atmosphere (mutual respect and equality in the construction team), *“een goede sfeer, wederzijds respect, gelijkwaardigheid in het bouwteam”* (Transcript G 2012: 10). Another aspect is the collaborative based process (integrated contract) instead of a traditional based process (separated design contract and construction contract), *“Heb je een aanbesteding met een bestek en directievoering dan heb je meer geheimen dan in deze situatie”* (Transcript G 2012: 10).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The direct communication is high. The level is indicated by the small sized and easy to construct building. Therefore the process is organized in small teams where every project member knew one another and could easily contact everyone (from technical drawer to supervisors), *“Als het heel groot wordt dan worden de afstanden van de lijnen van informatie veel groter ... Bij zo’n gebouw als dit is het helemaal niet aan de hand”* (Transcript H 2012: 7).

The total score of the theoretical variable effective communication is high for the project BioPartner Accelerator.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PROJECT PARTNERING VARIABLE 6: PROBLEM RESOLUTION STRATEGY

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The project did not have a predetermined problem solving strategy, although a certain process where the problems were solved, does exist. The different designing problems were collaboratively solved – with the attendance of every project actor – during planned meetings. The idea behind the meetings was that the individual did not have a problem but that it was the problem of the whole team. There is the believe that, together, the problem is solved more effectively than when trying to solve it individually, “*de vergaderstructuur en openheid was zodanig dat het gewoon werd opgelost. En niet zo van jij hebt een probleem, nee het bouwteam heeft een probleem*” (Transcript G 2012: 10). Within the team there was an open atmosphere focused on problem solving from the start and where the project members were willing to support each other. Designing problems were solved collaboratively in a very good way and for every actor.

E. INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE OF JHK ARCHITECTS AND DURA VERMEER LEIDSCHENDAM ON PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

This paragraph discusses the possible influences of the organisational culture variables of the architect and the contractor on the project partnering variables within the case study BioPartner Accelerator. The paragraph compares the results of the organisational culture variables (paragraph 5B and 5C) with the project partnering variables (paragraph 5D). This comparison provides the results in order to answer the main research question. The paragraph is divided into three parts: the influence of the organisational culture variables of the architect on project partnering variables; the influence of the organisational culture variables of the contractor on project partnering variables and the influence of the differences and similarities between the organisational culture variables of the architect and the contractor on project partnering variables. Each part is illustrated by the theoretical framework (Figure 5.10).

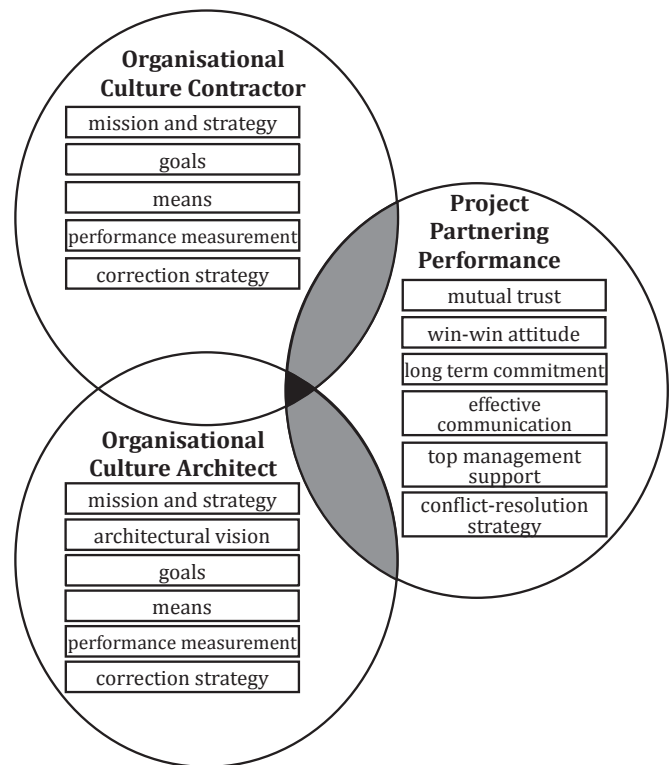
INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES OF JHK ARCHITECTS ON PROJECT PARTNERING VARIABLES

Influence of mission and strategy on effective communication

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

Integral design is a basic assumption at JHK Architects. A part of integral design is equal treatment. This quote

Figure 5.10 Theoretical framework



illustrates the presence of equal treatment within JHK Architects: “*cultuur is bij ons gelijkwaardig*” (Transcript C 2012b: 3). Equal treatment is given as a reason for the high effective and open communication within the project. These quotes illustrate the reasons for the high effective and open communication within the project: “*Omdat we gelijkwaardig in het bouwteam zaten*” (Transcript G 2012: 9), and, “*Dat komt denk ik door gelijkwaardigheid in de discussie*” (Transcript H 2012: 2).

This suggests that the basic assumption – integral design – of JHK Architects indicates a positive influence on the open and effective communication in the project.

Influence of architectural vision on long term commitment

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The functional and technical design concept is a basic assumption of JHK Architects. These quotes illustrate the focus on functional and technical design concepts: “*onze gebouwen hebben allemaal hun oorsprong in een technische oplossing (een analyse van een technisch vraagstuk)*” (Transcript H 2012: 6) and “*het moet altijd gaan om het bedrijfsproces van de klant*” (Transcript C 2012b: 5). The functional and technical design concepts come to their right with specific construction projects, e.g. laboratories. The desire to reflect the technical and functional design concept of the laboratory was given as reason for the very high willingness to invest in resources. These quotes emphasize the reason why the architect invests in resources: “*Een laboratorium is natuurlijk een machine met daaromheen een gevel ... daar wordt onze architectonische inslag het beste in gehonoreerd*” (Transcript H 2012: 6) and “*belangrijk om zo’n project in de portefeuille te hebben*”

(Transcript H 2012: 6) and “*je wilt toch zoveel mogelijk en zo goed mogelijk de architectuur laten zien*” (Transcript H 2012: 4).

This suggests that the functional and technical architectural vision of JHK Architects indicates a positive influence on the long term commitment of the project architect in the project.

Influence of mission and strategy on win-win attitude

1	2	3	4	5	6	7
extremely low	very low	low	neutral	high	very high	extremely high

Integral design is a basic assumption of JHK Architects. A part of integral design is the ability to think alongside other project partners regarding the concerns. These quotes illustrate the presence of the ability to think about the concerns together with other project actors within JHK Architects: “*integraliteit buiten je eigen belangen kijken, over je eigen horizon kijken*” (Transcript C 2012b: 10). The ability to collectively think about the concerns of other project actors was given as a reason for the very high win-win attitude in the project: “*er was begrip voor elkaar ... er was oog voor elkaars uitgangspunten*” and “*De rating? Erg hoog, met name door wederzijds begrip*” (Transcript G 2012: 4).

This suggests that the basic assumption – integral design – of JHK Architects indicates a positive influence to a win-win attitude in the project.

Conclusion

The results suggest that the organisational culture of JHK Architects indicate a positive influence on project partnering performance in the project BioPartner Accelerator with the basic assumption integral design, and technical and functional design approach.

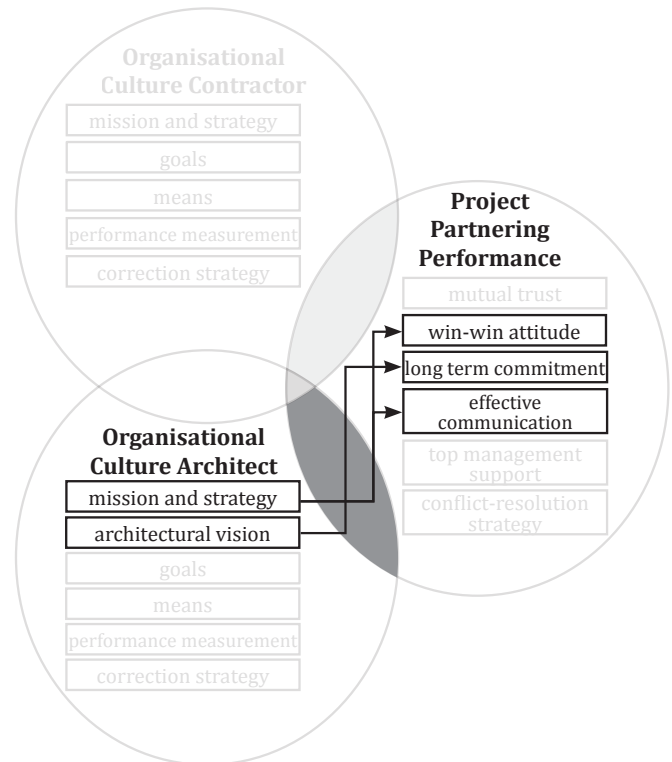
Integral design indicates a positive influence on effective communication, because equal treatment was given as a reason for the high level of effective communication in the project.

Integral design indicates a positive influence on a win-win attitude, because collective thinking about the concerns of the other project actors was given as a reason for the very high level of a win-win attitude in the project.

The technical and functional design approach indicates a positive influence on long term commitment, because the architectural reflection of the technical and functional design approach in the building was given as a reason for the high level of investment in resources in the project.

Therefore, the mission and strategy – integral design – of the architect can indicate a positive influence on the effective communication and win-win attitude (Figure 5.11). The architectural vision – technical and functional design approach – can indicate a positive influence on the long term commitment (Figure 5.11).

Figure 5.11 Influence of the architect's organisational culture variables on project partnering variables



INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES OF DURA VERMEER BOUW LEIDSCHENDAM ON PROJECT PARTNERING VARIABLES

Influence of mission and strategy on top management support

1	2	3	4	5	6	7
extremely low	very low	low	neutral	high	very high	extremely high

Client satisfaction is a basic assumption of Dura Vermeer Bouw Leidschendam. These quotes emphasize the focus of Dura Vermeer Bouw Leidschendam on client satisfaction: “*En dat is denk ik globaal onze bedrijfsvisie: vaste relaties, geen gezeur, garantie en tevreden klant*” (Transcript B 2012: 1); “*Dus wat beweegt mijn klant en wanneer is mijn klant echt tevreden*” (Transcript B 2012: 2) and “*Wat is de belangrijkste functie in de organisatie? Klanttevredenheid*” (Transcript B 2012: 3). Dura Vermeer Bouw Leidschendam believes that a satisfied client increases the chance to acquire new projects. This quote illustrates this belief: “*Ontevreden klanten komen niet terug en tevreden klanten heb je een kans op een vervolgproject. Daarmee leg je een basis voor de continuïteit*” (Transcript B 2012: 3). The chance to acquire new projects was given as a reason for the very high top management support in the project. This quote illustrates the reason for the very high top management support in the project: “*omdat er kansen zijn voor een vervolg project of omdat we andere zaken mee kunnen pakken, blijft zo'n directie wel meelopen*” (Transcript G 2012: 8).

This suggests that the basic assumption – client satisfaction – indicates a positive influence on the top management support in the project.

Influence of means on effective communication

The ICT tool share point of Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a positive influence towards a more open communication within construction projects. This quote illustrates the positive influence on open communication in the EPO project: *"We hebben in EPO (bouwproject European Patent Office) een share point opgericht en daar zit JHK op, daar zitten onze partners op. Dus daar zie ik eigenlijk geen belemmeringen. Dat groeit steeds meer naar elkaar toe"* (Transcript B 2012: 8), and, *"We werken met sharepoints om onze projectinformatie te delen"* (Transcript B 2012: 7). The share point also indicates a negative influence on the effectiveness of the communication in the EPO project. This is illustrated with the quote: *"Ik doe nu trouwens een ander project design en build (in prijsvraagstadium) en daar hebben we wel een share-point. Dus dan heb je de centrale site van EPO zelf, waar ze zelf toegang tot hebben en waar wij toegang tot hebben. Maar waarvan ik overigens vind, opzich is het interessant, maar je krijgt in een korte tijd (want je moet er in zeven a acht weken doorheen) zoveel informatie dat je niet eens kan bijbenen"* (Transcript C 2012b). This suggests that the mean of Dura Vermeer Bouw Leidschendam –share point – indicates a positive influence on open communication in the EPO project, but indicates a negative influence on effective communication in the EPO project.

- Note 1: The share point only applies to the EPO project. Therefore it cannot be included to establish whether it enhances the effectiveness of the communication in BioPartner Accelerator, as the quotes only illustrate the influence of the ICT tool on the communication within the EPO project.
- Note 2: In the theoretical variable description of effective communication, open communication relates to the effectiveness of the communication. The example suggests that open communication is not always positively related to the effectiveness of the communication. Therefore the rough variable 'open communication' in the theoretical framework is not always correlated to the effectiveness of the communication.

Conclusion

The results suggest that the basic assumption – client satisfaction – of Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a positive influence on the top management support, because the chance to acquire new projects was given as a reason for the very high level of top management support in the project.

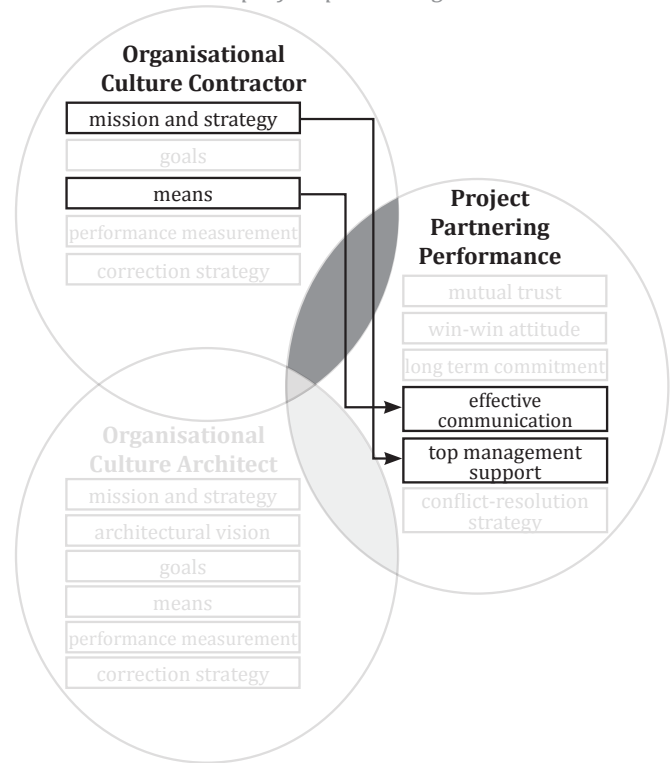
Therefore the mission and strategy – client satisfaction – of the contractor can indicate a positive influence on the project partnering variable top management support (Figure 5.12).

The results suggest that the application of a share point by Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a positive influence on open communication, because of the open access to the data by all partners. However, it indicates a negative influence on effective communication in the EPO project, because of the availability of a too large amount

of data.

Therefore the application of the mean – share point – of the contractor can indicate an influence on the effective communication (Figure 5.12).

Figure 5.12 Influence of contractor's organisational culture variables on project partnering variables



INFLUENCE OF SIMILAR AND DIFFERENT ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES OF DURA VERMEER BOUW LEIDSCHENDAM AND JHK ARCHITECTS ON PROJECT PARTNERING VARIABLES

Influence of similar mission and strategy on mutual trust

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

Repeated collaboration with similar partners is a basic assumption of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam. This assumption is illustrated with the following quotes: *"wij zijn heel erg gericht op die samenwerking, zowel naar binnen als naar buiten toe"* (Transcript C 2012b: 2/3) and *"gericht op interne en externe samenwerking (maar zeker niet met een ieder); nieuwe samenwerkingen onderzoeken"* (Transcript C 2012b: 10). It is also illustrated with a quote by the contractor: *"we proberen heel erg met vaste partners een project te maken en het niet bij één project te houden, zowel met de mensen in de uitvoering, als adviseurs, als opdrachtgevers"* (Transcript B 2012: 1). Former positive experiences was given as a reason for the high level of mutual trust in the project, *"het vertrouwen komt uit eerdere werken die we gedaan hebben"* (Transcript H 2012: 3).

This suggests that the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a positive influence on mutual trust.

Influence of similar mission and strategy on win-win attitude

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

Mutual understanding is considered as an effect of the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam. Due to repeated collaboration with the same partners, the concerns of the architect and the contractor become more explicit to one another over time. Therefore mutual understanding between the contractor and the architect developed. This mutual understanding was given as a reason for the very high win-win attitude in the project, *“Er was begrip voor elkaar, maar het was ook niet zo dat wij zeiden: ‘architectuur is niet belangrijk en wij gaan het gewoon bouwen.’ Nee, er was oog voor elkaar uitgangspunten”* (Transcript G 2012: 4).

This suggests that the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of the JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a positive influence on the win-win attitude (lack of opportunism) in the project.

Influence of similar mission and strategy on problem resolution strategy

The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Rotterdam indicates a more effective problem solving due to an increased mutual understanding and therefore more effective communication between the architect and the contractor. This quote emphasizes the relationship: *“De snelheid van reageren en corrigeren. Die wordt beter naarmate je elkaar beter kent. Als ik twee keer op een dag moet bellen om iets geregeld te krijgen, dan weet ik dat er iets niet goed is”* (Transcript B 2012: 10).

This suggests that the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a more effective problem solving in projects.

Influence of different abilities of architect and contractor on mutual trust

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

If partners perform to expectations by using their abilities, then it increases the level of mutual trust. Therefore, abilities which are specific for the architect's and typical for the contractor's organisation and are used in order to perform to expectations in the project, increases the level of mutual trust in the project. The level, for using their specific abilities in the project by Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects, is high. The specific abilities of the Dura Vermeer Bouw Leidschendam are: technical knowledge and organisational abilities (budget and time management). The specific abilities of JHK Architects are: communicative ability, collaborative ability and critical attitude.

To indicate the influence of the organisational abilities within the project, the specific abilities are explained as to

how the abilities are present within Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects and how JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam used these specific abilities to perform to expectation in the project.

Technical knowledge

Dura Vermeer Bouw Leidschendam possesses technical knowledge regarding buildings and the construction of buildings. This quote illustrates the emphasis and presence of technical knowledge within Dura Vermeer Bouw Leidschendam: *“Over het algemeen wordt het ook gewaardeerd als wij aangeven: op basis van onze ervaring zouden we zeggen dat het detail iets anders moet omdat je anders met krachtige wind uit het ZW te veel druk op de gevel krijgt en dan heb je grotere kans op lekkages”* (Transcript B 2012: 1). This quote illustrates the use of the technical ability of Dura Vermeer Bouw Leidschendam in the project: *“Dat is toch de technische input die de partners geleverd hebben: de inhoud”* (Transcript H 2012: 3).

Organisational abilities (cost and time management)

Dura Vermeer Bouw Leidschendam possesses the ability to organize the development and construction process through extensive cost and time management. These quotes illustrate the presence of the ability to organize within Dura Vermeer Bouw Leidschendam: *“... was betrokken bij een project dat was schier onmogelijk om dat binnen een jaar op te leveren (de klok voor studenthuisvesting universiteit Leiden), daar hadden we allemaal tegenslagen en het moest voor het studiejaar klaar zijn en het kon eigenlijk niet eens in anderhalf jaar gebouwd worden. Toch hebben we het binnen een maand of 10 gebouwd”* (Transcript B 2012: 10), and, *“Met een goed netwerk van alle onderaannemers om het gebouw tot realisatie te brengen”* (Transcript D 2012a: 3). This quote illustrates the successful use of the ability to organize by Dura Vermeer Bouw Leidschendam in the project: *“Het gebouw voldeed aan zijn verwachtingen, binnen de tijd, binnen het budget...”* (Transcript G 2012: 5).

Communicative ability

JHK Architects possess the ability to communicate effectively. This quote illustrates the communicative abilities of JHK Architects: *“... naar de opdrachtgever kan en een verhaal kan vertellen als er nog niets bekend is (communicatief is)”* (Transcript C 2012b: 2). These quotes illustrate the use of the communicative abilities of JHK Architects in the project: *“goed contact met de opdrachtgever zowel professioneel als aan de zijkant”* (Transcript G 2012: 3) and *“gevoel wat er wel en niet bespreekbaar was bij de opdrachtgever”* (Transcript G 2012: 3/4).

- Note: Contact is a definition that encompasses communication (contact is a hyponym of communication), therefore contact is seen as communication.

Collaborate abilities

JHK Architects possess the ability to collaborate. These quotes illustrate the collaborative abilities of the architect in the organisation: *“In dit soort werk gaat het om samenwerkende competenties”* (Transcript C 2012b:

3), and, “*persoonlijke binding, betrokkenheid*” (Transcript C 2012b: 10). This quote illustrates the use of the collaborative abilities of JHK Architects in the project : “*bereid om commitment in het bouwteam te hebben*” (Transcript G 2012: 3).

Critical attitude

JHK Architects possess a critical attitude. This quote illustrates the critical attitude of JHK architects: “*In dit soort werk gaat het om samenwerkende competenties. Zowel naar buiten toe als intern, maar wel kritisch*” (Transcript C 2012b: 3). This quote emphasises the use of the critical attitude by JHK Architects in the project : “*En daar waren een aantal discussies (niet echt), maar punten die nadrukkelijk besproken werden. En dat verwachtte ik nu ook: daar was je zo kritisch en dus nu ben je net zo kritisch alleen dan voor ons*” (Transcript G 2012: 4).

The level on which Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects used their abilities in order to perform to the expectations, was high. The Specific abilities of Dura Vermeer Bouw Leidschendam – technical knowledge and organisational abilities (cost and time management) – and JHK Architects – communicative, collaborative and critical attitude – are present in the organisations and used in the project to perform to the expectations. Therefore, the use of these specific abilities in the project indicates a positive influence on the level of mutual trust in the project.

Influence similar means on effective communication

Similar design software (Revit) of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicates a more effective communication between the architect and the contractor in a construction project. This quote emphasises the increased effectiveness: “*Het grootste verschil in middelen wordt steeds minder omdat wij onze projecten met Revit aan het faciliteren zijn en de architect ook op basis van Revit aan het werk is. Dus die verbinding wordt nu gelegd. En daarmee heb je gewoon een heel goede drager om met elkaar te communiceren*” (Transcript B 2012: 8).

This suggests that similar design software (Revit) between JHK Architects and Dura Vermeer bouw Leidschendam indicates a more effective communication between both partners in the construction project BioPartner Incubator III.

- Note: Revit was not used within the project BioPartner Accelerator. Revit was used in the follow-up project BioPartner Incubator III as a pilot for the implementation of BIM. Therefore, it is not possible to conclude whether Revit indicates a positive influence on effective communication within the project BioPartner Accelerator.

Influence similar means on effective communication

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The structure of Dura Vermeer Bouw Leidschendam is flat, “*En is het een platte organisatie? Ja, super plat. Je kan iedereen zo opbellen en ik heb ook contact met uitvoerders*” (Transcript B 2012: 7). The flat organisational structure of Dura Vermeer Bouw Leidschendam was given as a reason for the high direct communication in the project , “*Ik*

maakte tijdens vergaderingen mee dat er geen hiërarchie aanwezig was. Dit maakte kruislings contact ook mogelijk en makkelijk” (Transcript H 2012: 1).

This suggests that the flat organisational structure of Dura Vermeer Leidschendam indicates a positive influence on direct communication in the project, i.e. effective communication.

JHK Architects and Dura Vermeer Leidschendam have similar organisational structures. The organisational structures are flat. This is important for the directness of the communication in the projects, “*Dan bel ik Chris en als er iets nodig is dan doet hij dat. Dus als wij heel plat zijn, dan moeten zij ook heel plat zijn. Dus de organisatie structuren moeten op elkaar passen. Ik ken ook welke tekenaars erop zitten. En hij schakelt net zo snel met mij als met Arthur*” (Transcript B 2012: 8).

This suggests that the similarities in flat organisational structures between JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam indicate a positive influence on the direct communication in the project, i.e. the effectiveness of the communication.

Influence of difference in means on long term commitment

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The financial system (reward and incentive system) of the JHK Architects is based on hourly design consultancy costs, “*de architect is een urenfabriek*” (Transcript G 2012: 1). The financial system of Dura Vermeer Bouw Leidschendam is mainly based on lump sums. Therefore, there is a difference in the financial systems of the architect and the contractor. The architect’s financial system focusses on billable hours. The contractor’s financial system focusses on cost control, reduced financial risk and maintaining a financial solvable and profitable position, “*Dat we een betrouwbare partij zijn. Dat is het belangrijkste en zeker in deze tijd: solvabiliteit en winstgevendheid*” (Transcript B 2012: 4). Due to the solvable and profitable position, the Dura Vermeer Bouw Leidschendam is able to invest in procurement processes for new projects. The financial position of JHK Architects does not allow for these investments and does not allow sharing the financial risks. The incapacity of JHK Architects to contribute to the procurement process financially and share the financial risk during the procurement process was given as a reason for a neutral level of investment in resources of the contractor to maintain the relationship between the architect and the contractor in the project , “*Zij hebben niet de mogelijkheid om uit een potje te teren. Ik wil niet zeggen dat de architect voor ieder uurtje een factuurtje vroeg. Maar als we de selectie niet hadden gehaald, hadden we de architect toch moeten betalen (no cure, no pay)*” (Transcript G 2012: 7).

This suggests that the difference in financial systems between JHK Architects and Dura Vermeer Leidschendam indicates a negative influence on the investment in resources to maintain the relationship between the architect and the contractor in the project, i.e. long term commitment.

Conclusion

The results suggest a positive influence of the same basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam on the project partnering performance. Repeated collaboration with the same partners indicates a positive influence on mutual trust, because former experiences was given as a reason for the high level of mutual trust in the project.

Repeated collaboration with the same partners indicates a positive influence on a win-win attitude, because mutual understanding was given as a reason for the very high level of a win-win attitude in the project. Mutual understanding is an effect of repeated collaboration with the same partners.

Repeated collaboration with the same partners indicates a more effective problem solving, because the increased mutual understanding and therefore increased effective communication was given as a reason for the more effective problem solving in the project.

Therefore the mission and strategy – repeated collaboration with the same partners – of the contractor and the architect can indicate a positive influence on mutual trust, win-win attitude and problem solving strategy (Figure 5.13).

According to the results the use of specific abilities of Dura Vermeer Bouw Leidschendam and JHK Architects indicate a positive influence on the mutual trust in the project. The specific abilities of Dura Vermeer Bouw Leidschendam are technical knowledge and organisational abilities (cost and time management). The specific abilities JHK Architects are communicative, collaboration and critical attitude. These specific abilities are used in the project to perform to expectations. Therefore the use of these specific abilities of the contractor and the architect can indicate a positive influence on the level of mutual trust.

The results suggest that the flat organisational structure of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam are similar to one another and indicate a positive influence on the direct communication.

The mean of JHK architects and Dura Vermeer Bouw Leidschendam – software programmes – are similar to one another. The comparable software programmes indicate a positive influence on the effectiveness of the

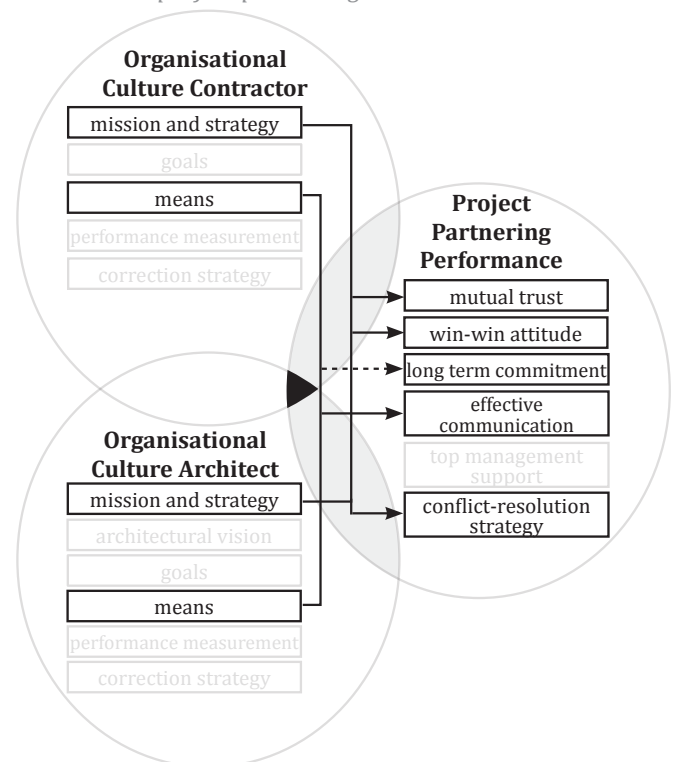
communication in the project BioPartner Incubator III.

Therefore, the means – flat organisational structures and the software programmes – of the architect and the contractor can indicate a positive influence on the effective communication (Figure 5.13).

The results suggest that different reward and incentive systems indicate a negative influence on the investment in resources in order to maintain the relationship between the contractor and the architect. Because the incapacity of the architect to share the financial risk in the procurement process, was given as a reason for the low level of investment in resources.

Therefore, the difference in the mean – reward and incentive system – of the architect and the contractor can indicate a negative influence on the project partnering variable long term commitment (Figure 5.13).

Figure 5.13 Influence of similarities and differences of architect's and contractor's organisational culture variables on project partnering variables



CASE II: DE BRUG

CHAPTER 6

The second case study selected for the research is De Brug. The case study is explained with the use of the theoretical framework (*Figure 4.11*). The chapter is divided into four parts. Firstly, a general case description, followed by an explanation of the project partnering performance, then a reflection on the external influences on organisational culture and finally, a description of the influence of the organisational culture on project partnering performance. As the organisational culture description in the case study De Brug is similar to the organisational culture description in the case study BioPartner Accelerator, the organisational culture description in the second case study is not provided. When there are references to organisational culture in the second case study, it refers to the organisational culture description (paragraph 5B and 5C) in the first case study.

The descriptions and arguments in this chapter are illustrated with Dutch quotes. The quotes re-inforce and acknowledge the descriptions and arguments and refer to the transcripts (Appendix D).

A. CONSTRUCTION PROJECT DE BRUG

BACKGROUND INFORMATION

Project name:	De Brug
Building type:	Office building
Client/user:	Unilever Bestfood
Project Developer:	Dura Vermeer Vastgoed
Contractor:	Dura Vermeer Bouw Rotterdam
Architect:	JHK Architecten
Landscape architect:	West 8 Landscape Architect & Urban Planners
Structural design:	Hollandia & Aronsohn Constructies Raadgevend ingenieurs
Installation consultant:	Deerns raadgevende ingenieurs
Building physics:	DGMR raadgevende ingenieurs
Interior Architect:	New Directions

TECHNICAL DATA

Construction cost: Euro 30.000.000 (excl. VAT)
Square meters: 15.000 m²

De Brug (The Bridge) is situated in the Nassaukade in Rotterdam – a city in The Netherlands. It was a closed contest of Unilever (a large Multinational developing Food products) for their main office (*Figure 6.1 urban plan*). The office building resembles a floating “bridge” with a volume of 33 x 130 x 15 meters and was constructed and placed 25 meters above the monumental industrial complex of Unilever (*Figure 6.1 Unilever building*). The construction rests on two V shaped columns at the quay (left), a steel foot next to the factory (in the middle) and columns in the courtyard (right) (*Figure 6.1 foundation and construction*). The building was constructed using the

IFD (Industrial, Flexible and Demountable) construction method. This construction method is based on an integral design approach, where the construction and execution of the building is taken into account in the whole designing process. This design approach resulted in the construction of the building on a temporary location near the final site. The building was relocated with a skid track (slide system) and self-propelled modular transporter (SPMT) (rolling system on wheels) from the temporary location to the final site (*Figure 6.1 execution plot*). The total construction cost was 30.000.000 Euro.

Figure 6.1 urban plan

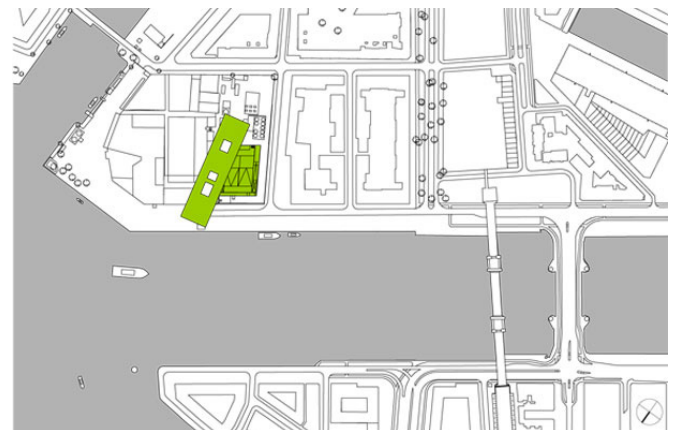
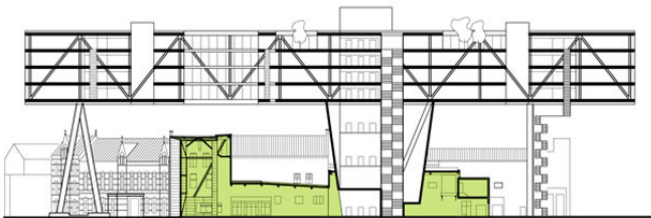


Figure 6.1 Unilever building; foundation and Construction; execution on plot



PROJECT ORGANISATION

The project organisation was Design and Build with an owner-developer led entity (*Figure 6.2*). The fit-out (interior design) and the foundation building (structure, building envelope, public circulation, primary mechanical and supply systems) design were separated from one another. The developer led entity was responsible for the design and execution of the base building. Therefore an integrated contract (UAV-GC 2000) between the user and the developer was signed. For the fit-out design, the interior architect – New Directions – was selected. The interior architect was responsible for physical products and spaces controlled by the occupant.

TENDERING AND PARTNERING PROCESS

The project was obtained by Dura Vermeer Project Development (DVPD) through a multiple closed tender procedure issued by Unilever Bestfood (UB) for the re-development of the Oranjeboomterrein. Four Dutch development contractors were pre-selected and approached to participate in the designing contest. The four contestants were: Heddes with Zwarts and Jansma, IBC (now Heijmans) with Bob van Reeth, DVPD with JHK Architects and HBG (now BAM) with MVRDV. The development contractors were obliged to select the design partner for the contest from a list of architects. Since UB had clear wishes about the appearance of the building they composed a list of architects that conformed to these wishes. When Dura Vermeer received the list with architects and the brief (the brief was limited because Unilever Bestfood did not want to constrain the creativity of the contestants), they did not select an architect from the list but selected JHK Architects. DV was convinced that JHK was the most suitable architect to translate and express the wishes of Unilever Bestfood, besides DV had former, positive experiences with JHK. Because JHK was not on the list, Unilever and the Municipality of Rotterdam had to give permission for the participation of JHK Architects, based on their architectural portfolio. The other design consultants were selected through the network of JHK Architects. The urban planner was West 8 Landscape Architects & Urban Planners. The structural design consultants were Aronsohn Constructies raadgevend ingenieurs in collaboration with Hollandia. It was an informal partnering process (*Figure 6.3*).

The user (Unilever Bestfood) played an important role as they continuously challenged the design team and actively participated in the designing process. Difficulties arose due to the balance between the guaranteed quality of the design and the investment costs of the client, because the contractual documents were only a set of final design drawings.

Figure 6.2 Project structure: contractual arrangements

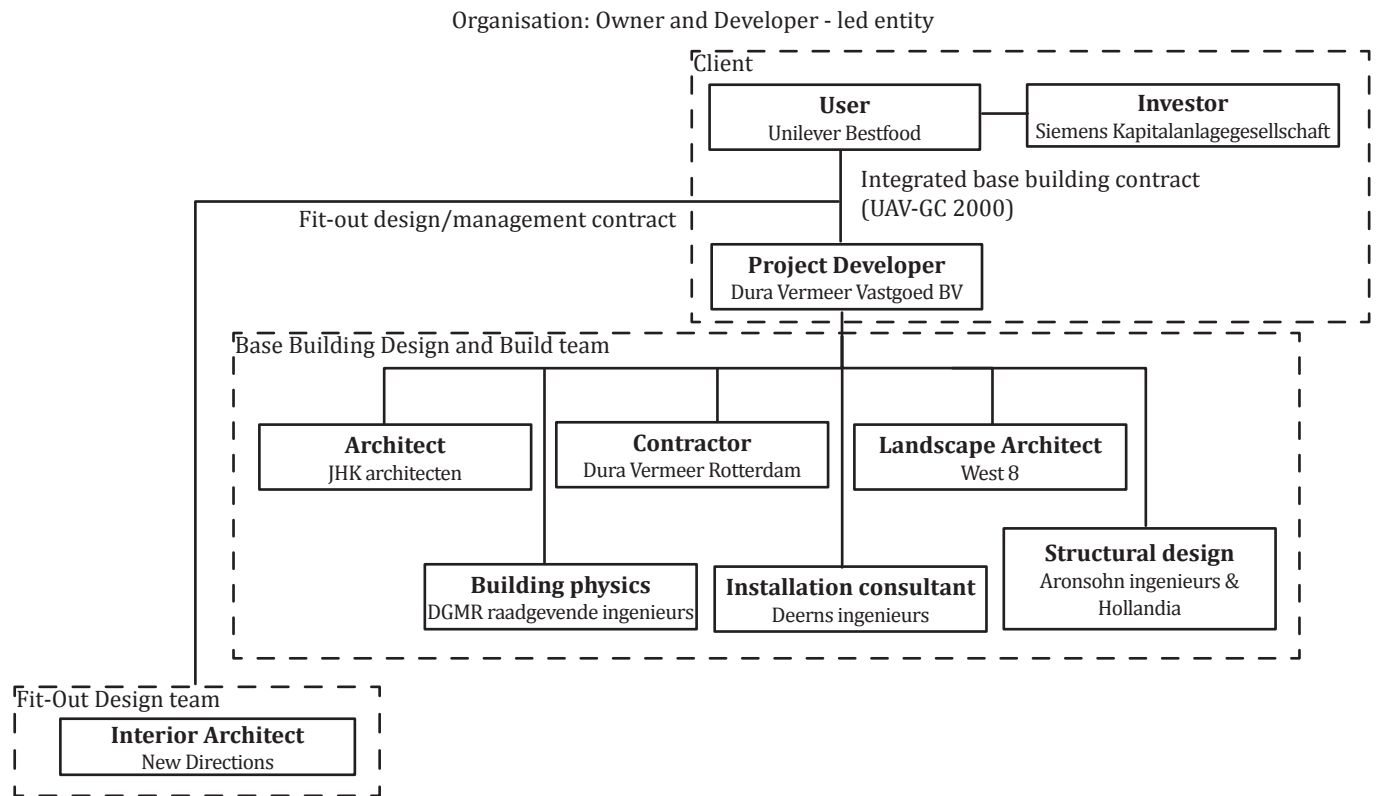
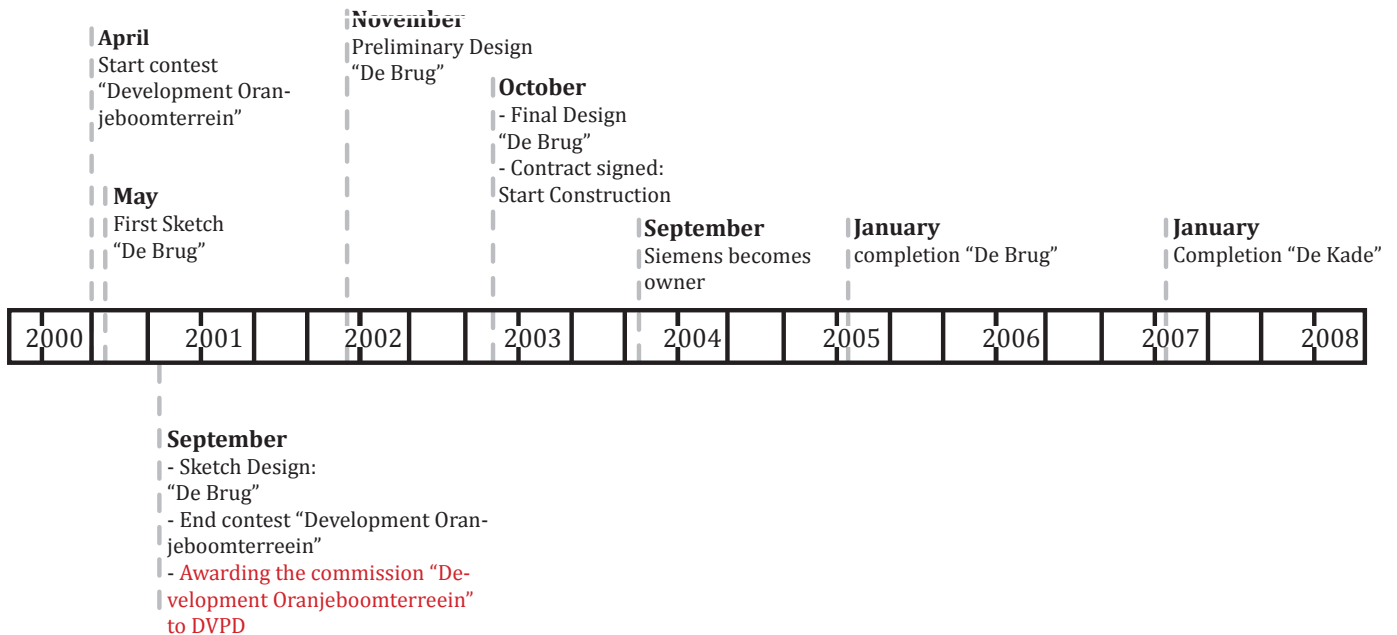


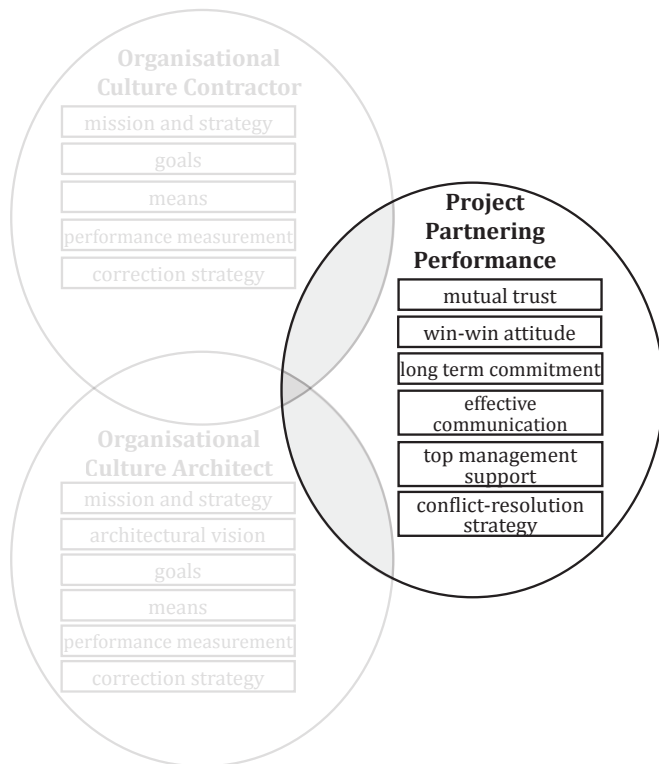
Figure 6.3 Tendering and Partnering process



B. PROJECT PARTNERING PERFORMANCE IN DE BRUG

This paragraph describes the results of the project partnering performance of the construction project BioPartner Accelerator according to the theoretical framework (Figure 6.4). The transcripts about the interviews are provided in appendix D.

Figure 6.4 Theoretical framework Project Partnering Performance



PROJECT PARTNERING VARIABLE 1: MUTUAL TRUST

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

The mutual trust between the architect and the contractor is very high. The reason for this level of mutual trust is indicated by the clear agreements about the goals of the project (financial, time and design concept), “*De offerte en opdracht van de architect was helemaal duidelijk wat er wel en niet in zat*” (Transcript G 2012: 3); the clear roles of the different actors (i.e. also the architect and the contractor); the previous experience between the architect and contractor, “*Dat heeft te maken met dat we steeds elkaar tegen komen*” (Transcript H 2012: 3); and the mutual respect on a personal level (reflected by the lack of cynical behaviour between the project members and the decisions were based on intrinsic quality instead of hierarchical decision making), “*Als iedereen met respect met elkaar omgaat en het beste idee telt, dan zorgt het ervoor dat je niet cynisch met elkaar omgaat. Maar dat het vertrouwen dan zo ontstaat*” (Transcript H 2012: 3).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

The level indication as to what extent the architect and contractor used their abilities to perform to expectations, is high. The contractor and the architect used specific

abilities to perform to expectations. The use of these specific abilities contribute to the level of trust. The specific abilities of the contractor were: collaborative design in the sketch, preliminary, final and technical design phase “*SO, VO, DO en TO samen maken*” (Transcript H 2012: 3); and the input of technical knowledge and organisational abilities (time and budget management) during the project “*Technische en organisatorische bekwaamheden*” (Transcript H 2012: 3). The specific abilities of the architect were: an internal and external critical attitude, “*daar was je zo kritisch en dus nu ben je net zo kritisch*” (Transcript G 2012: 4); close involvement with the project team; stick to concept and design principles, “*Niet afwijken van de uitgangspunten (heel belangrijk)*” (Transcript G 2012: 3); and good contact with the client, “*Goed contact met de opdrachtgever, zowel professioneel als aan de zijanten*” (Transcript G 2012: 3).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

The intention of both the parties to use their ability to conform to the expectation is high. The intention to perform to expectations contribute to the level of mutual trust. The reasons for the level of intention to conform to the expectations were indicated by the shared ambition between the actors to win the assignment (i.e. they had a common goal in the procurement phase), “*we zaten allemaal op het zelfde doel*” (Transcript G 2012: 4). The underlying reason is that this type of projects (laboratories) is a niche market and these type of projects are scarce on the market, especially in the current severe market conditions. After the procurement phase the architect and contractor were motivated to further develop the preliminary design into a visual, attractive and representable building. The underlying reasons were professionalism and client satisfaction.

The total score of the theoretical variable mutual trust in the project De Brug is very high.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

PROJECT PARTNERING VARIABLE 2: WIN-WIN ATTITUDE

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

The win-win attitude (lack of opportunism) is very high. The reason for this high level is indicated by the mutual understanding of each other's principles (e.g. long term relationships with actors) between the contractor and the architect, “*Er was begrip voor elkaar, maar het was ook niet zo dat wij zeiden: ‘architectuur is niet belangrijk en wij gaan het gewoon bouwen’. Nee, er was oog voor elkaar uitgangspunten*” (Transcript G 2012: 4). If the architect or contractor deviated from one of the principles, it was discussed in an open discussion. Within the project the emphasis was on the common goals – develop the preliminary design into a visually attractive building – instead of the individual interest of the actors.

PROJECT PARTNERING VARIABLE 3: LONG TERM COMMITMENT

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The commitment of the architect and the contractor is high. The difference can be described in two phases. The first phase is the commitment during the procurement process. The second phase is the commitment after winning the assignment until the completion of the building. During the first phase the level of commitment is high. The reason for this level is indicated by the ambition to win the assignment, *"In eerste instantie heb je de toewijding om de selectie te winnen"* (Transcript G 2012: 5) and the existing relationship between the architect and the contractor, *"Je hebt een bepaalde relatie met elkaar als twee volwassen bedrijven"* (Transcript G 2012: 5). During the second phase the high level of commitment is indicated by the expression of the clients satisfaction about the design of the building; the successful selection procedure, *"Je hebt een succesvolle selectie met elkaar. Dat is een vruchtbare grond om met elkaar het project op te pakken"* (Transcript G 2012: 5); professional satisfaction of the development of the building *"het geeft ook gewoon voldoening als je een mooi gebouw maakt met elkaar"* (Transcript G 2012: 5); and collaborative design and looking beyond the biases regarding the architect and the contractor, *"iedereen bereid is om naast hun eigen vooroordelen te stappen"* (Transcript H 2012: 4).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The individual and common goals were very well completed. The individual goals of the architect were to design a visually attractive building *"een mooi gebouw maken waar ik trots op ben en over tien jaar ook nog"* (Transcript H 2012: 5); maintain the architectural concept and design during the process; develop a financially profitable and professionally challenging project for every actor, *"aan de andere kant voor de bedrijven een goed project draaien en dat betekent dat het een gebouw is waar je trots op bent en dat het economisch ook nog wat opleverd"* (Transcript H 2012: 5); and a satisfied client. The contractor's personal goal was to suffice to the wishes of the client by delivering the project on time and within the budget, with the necessary quality, *"Het gebouw voldeed aan zijn verwachtingen, binnen de tijd, binnen het budget ... voldoet aan de kwaliteit die hij gevraagd heeft"* (Transcript G 2012: 5).

The common goals were to maintain a sustainable relation between the project actors, a satisfied client (suffice to the wishes of the client) and to create a financially feasible project. These goals were gradually created during the ongoing designing process.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The willingness to continuously invest in resources in order to improve the relationship between the contractor and the architect lies between is high. The willingness to invest in resources in order to improve the relationship is low for the contractor. The contractor had to bear the financial risks (e.g. hourly wage of the architect) if they did not win the procurement process, *"Maar als we de selectie*

niet hadden gehaald, hadden we de architect toch moeten betalen (no cure, no pay)" (Transcript G 2012: 7). The contractor did not invest in extra resources except in those within the budget. The willingness to invest in resources is high for the architect. During the designing process the architect invested in the relationship by making extra drawings to clarify the design, *"En die maakte de ene tekening na de andere tekening voor de opdrachtgever, hetzij als studie, hetzij als praatprent"* (Transcript G 2012: 4). The willingness to invest was because the type of project (laboratory) matched the architectural vision (technical and functional architecture based on business processes of client) of the company and is an advantage for the architectural portfolio, *"Een laboratorium is natuurlijk een machine met daaromheen een gevel en dat is super interessant om daaraan te werken. Daar wordt onze architectonische inslag het beste in gehonoreerd"*, and *"Het is belangrijk om zo'n project in de portefeuille te hebben"* (Transcript H 2012: 6).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The balance between the short and long term goals is good. The contractor considered short term goals as subordinate to the long term goals. The long term goal was to satisfy the needs of the client. Therefore the object had to fulfil the demands of the client (i.e. necessity quality) and the project had to be realised on time and within the budget. The short term goals were based on time and budget. The long term goals for the architect were to design a building that will still be visually attractive over ten years and to maintain good collaboration between the contractor and the architect.

The total score of the theoretical variable long term commitment is very high for the project De Brug.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PROJECT PARTNERING VARIABLE 4: TOP MANAGEMENT SUPPORT

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The top management support of the contractor is very high. This is supported by the opportunity to acquire another assignment from the client at the same location (BioPartner Incubator III), *"Omdat er kansen zijn voor een vervolg of andere zaken mee kunnen pakken, blijft zo'n directie wel meelopen"* (Transcript G 2012: 8). The function of the top management support for the contractor is to internally monitor the quality and to prevent and solve problems with the client during the process, *"De opdrachtgever kan wel zeggen dat hij tevreden is, maar misschien is hij het wel helemaal niet. Dat zegt hij waarschijnlijk eerder tegen de directeur dan dat hij dat tegen mij zegt"* (Transcript G 2012: 8). The top management support of the architect is high because the founder and project architect collaboratively designed the project, where the founder is responsible for the design, *"In principe ontwerpt de directie gewoon mee met ons"* (Transcript H 2012: 6).

PROJECT PARTNERING VARIABLE 5: EFFECTIVE COMMUNICATION

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The communication is highly effective. This is supported because the project actors in the construction team were treated as equals and the roles of the different actors were clear, *“Omdat we gelijkwaardig in het bouwteam zaten. En we van elkaar wisten wat de bedoeling was”* (Transcript G 2012: 9). Furthermore, the actors recognized that it is useless to keep information to themselves, *“het besef dat het helemaal geen nut heeft om dingen achter te houden”* (Transcript G 2012: 9). The current ICT tools (e-mail, mobile phone, etc.) contribute to the effectiveness of the communication.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The openness of the communication is high. This is supported by a collaborative project atmosphere (mutual respect and equality in the construction team), *“een goede sfeer, wederzijds respect, gelijkwaardigheid in het bouwteam”* (Transcript G 2012: 10). Another aspect is the collaborative based process (integrated contract) instead of a traditional based process (separate design contract and construction contract), *“Heb je een aanbesteding met een bestek en directievoering dan heb je meer geheimen dan in deze situatie”* (Transcript G 2012: 10).

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The direct communication is high. The level is indicated by the small sized and easy to construct building. Therefore the process is organized in small teams where every project member knew one another and could easily contact everyone (from technical drawer to supervisors), *“Als het heel groot wordt dan worden de afstanden van de lijnen van informatie veel groter ... Bij zo'n gebouw als dit is het helemaal niet aan de hand”* (Transcript H 2012: 7).

The total score of the theoretical variable effective communication is high for the project De Brug.

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

PROJECT PARTNERING VARIABLE 6: PROBLEM RESOLUTION STRATEGY

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

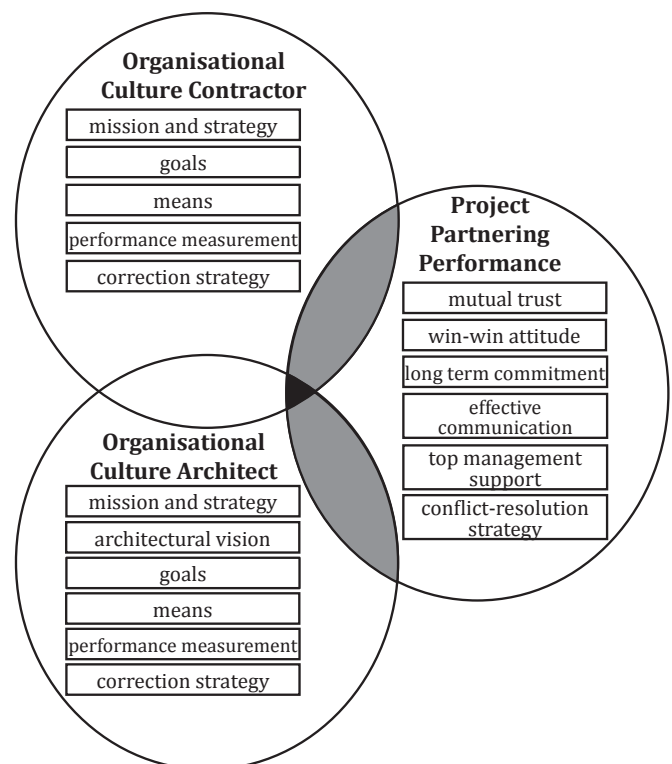
The project did not have a pre-determined problem solving strategy, although there was a certain process whereby the problems were solved. The different design problems were collaboratively solved – with the attendance of every project actor – during planned meetings. The idea during the meetings was that it was not the individual who had a problem but the whole team. There was the believe that together the problem would be solved more effectively than individually, *“de vergaderstructuur en openheid was zodanig dat het gewoon werd opgelost. En niet zo van jij hebt een probleem, nee het bouwteam heeft een probleem”* (Transcript G 2012: 10). Within the team there was an open atmosphere focussing on problem solving from

the start and where the project members were willing to support each other. Designing problems were solved collaboratively and in a very good way for each actor.

G. INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE OF JHK ARCHITECTS AND DURA VERMEER BOUW ROTTERDAM ON PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

This paragraph explains the possible influences of the organisational culture variables of the architect and the contractor on the project partnering variables within the case study De brug. The paragraph compares the results of the organisational culture variables (paragraph 5B and 5C) with the project partnering variables (paragraph 6B). This comparison provides the results necessary in order to answer the main research question. The paragraph is divided into three parts: Firstly, the influence of the organisational culture variables of the architect on project partnering variables; then, the influence of the organisational culture variables of the contractor on project partnering variables and finally, the influence of the differences and similarities between the organisational culture variables of the architect and the contractor on project partnering variables. Each part is illustrated by the theoretical framework (Figure 6.5).

Figure 6.5 Theoretical framework



There is a time discrepancy in the comparison between the data for the organisational culture and the data for the project partnering performance. The organisational culture variables describe the culture at the present time (2012) and the project partnering variables describe the performance in the past (2005) (see Chapter 8 for a further explanation). The results will be considered in this context.

INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES OF JHK ARCHITECTS ON PROJECT PARTNERING VARIABLES

Influence of architectural vision on mutual trust

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The functional and technical designing concepts is a basic assumption at JHK Architects. This quote illustrates the technical content of the designing concepts: “*professioneel vanuit de technische inhoud*” (Transcript C 2012b: 10). The engineering qualities and the design of architectural details are given as a reason for the high level of mutual trust in the project De Brug, “*Ze zijn bouwkundiger*” en “*Er werden goede, maakbare details gemaakt*” (Transcript F 2012: 5).

This suggests that the basic assumption – functional and technical designing concepts – at JHK Architects, indicates a positive influence on the level of mutual trust between the architect and the contractor within the project.

Influence of mission and strategy on mutual trust

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

Integral design is a basic assumption at JHK Architects. A part of integral design is the focus on the total designing concept (i.e. the final appearance) and to think alongside other project partners. These quotes emphasize these characteristics: “*Claus en Kaan houden heel erg vast aan details en deze architect (doelend op JHK architecten) die kijkt naar het eindplaatje. Het eindplaatje blijft gelijk. Hoe de hoeken worden opgelost is op straat niet meer te zien. Terwijl Claus en Kaan heel star kan vasthouden waarom er dan geen bepaald hoekprofieltje gezet kan worden*” (Transcript F 2012: 4) and “*detailoplossingen ... op elk aspect heel goed ingevuld: detail, material, kleurgebruik, veiligheid, brandveiligheid. Kwam dit ook vanuit JHK architecten zelf? Jazeker! ... maar vanuit ons vinden we dat heel belangrijk dat we een project inhoudelijk (totale concept en materialisatie daarvan), los van je eigen mening, dat het klopt*” (Transcript D 2012a: 3).

The focus on the total designing concept and to think alongside other project partners (i.e. integral design) was given as a reason for the high level of mutual trust in the project De Brug: “*De projectleider waarmee ik te maken had, was gewoon een praktische vent. Die niet alleen vasthield aan details, maar ook het totaal in beeld bleef houden. Die dachten veel meer mee met de aannemer*” (Transcript F 2012: 5).

This suggests that the basic assumption – integral design – at JHK Architects indicates a positive influence on the mutual trust between the architect and the contractor in the project.

Influence of mission and strategy on a win-win attitude

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

Integral design is a basic assumption at JHK Architects. Integral design partly consists of thinking alongside other actors outside of the personal interests of JHK Architects, “*Belangrijk is ook dat je integraal meedenkt buiten je eigen*

vakgebied”, and “*buiten je eigen belangen, over de horizon heen kijken*” (Transcript C 2012b). To think alongside other actors outside of your own interests, was given as a reason for the very high win-win attitude (lack of opportunism) in the project, “*Ze hebben meegedacht aan het realiseren over hoe kunnen we het zo economisch neerzetten zoals iedereen het qua beeldvorming wil. Dat zat er wel in. Dat hebben wij ook voor de architect gedaan*” (Transcript E 2012: 4), and, “*We hadden constant een win-win, ze dachten gewoon met ons mee*” (Transcript F 2012: 7).

This suggests that the basic assumption – integral design – at JHK architects indicates a positive influence on the win-win attitude (lack of opportunism) within the project.

Similar approach to cope with problems in organisation and project

In the organisation of JHK Architects there is no general correction strategy. The approach to correct the course of the organisation can be described as, hands-on, no nonsense and pragmatic. This is illustrated by the adequate and rapid response to the economic crisis by discharging employees and contracting new employees in order to survive, “*Oftewel het behouden van een persoon die zich ontwikkelt en niet degene die al nerveus wordt als de vraagstelling iets anders is. Daar hebben we behoorlijk hard in gehandeld. Resoluut*”, (Transcript C 2012b: 2). In the project De Brug, there was no problem solving strategy. The approach to find solutions for problems at project level showed a hands-on, no nonsense and pragmatic approach. These quotes illustrate this approach: “*belangrijk is dat je alert blijft en niet blijft vastzitten in je eigen vergaderschema*”, and “*Ook in tijden als het moeilijk was, met de momenten van wrijving, om daar weer met glans uit te komen ... een extra vergadering (stap je in de auto met de tekening onder de hand naar de adviseur om naar de luchtbehandelingskast te kijken)*” (Transcript D 2012a: 5) and “*JHK architecten ... die waren gewoon praktisch*” (Transcript F 2012: 4).

Although there was no general correction strategy for the organisation or problem solving strategy for the project in place, there were similarities in the approach of JHK Architects to cope with problems in the organisation and in the project De Brug. The similar approach to cope with problems in the organisation and in the project can be described as hands-on, no nonsense and pragmatic. This approach to cope with problems can have an influence on the correction strategy and on the problem solving strategy.

Conclusion

The results suggest that the organisational culture of JHK Architects indicate a positive influence on project partnering performance by the basic assumptions – integral design – and – functional and technical design concepts – in the project.

Integral design indicates a positive influence on mutual trust and a win-win attitude. The positive influence on mutual trust is because the focus on the total designing concept and thinking alongside the contractor were given as reasons for the high level of trust. The positive influence on a win-win attitude is because incorporating

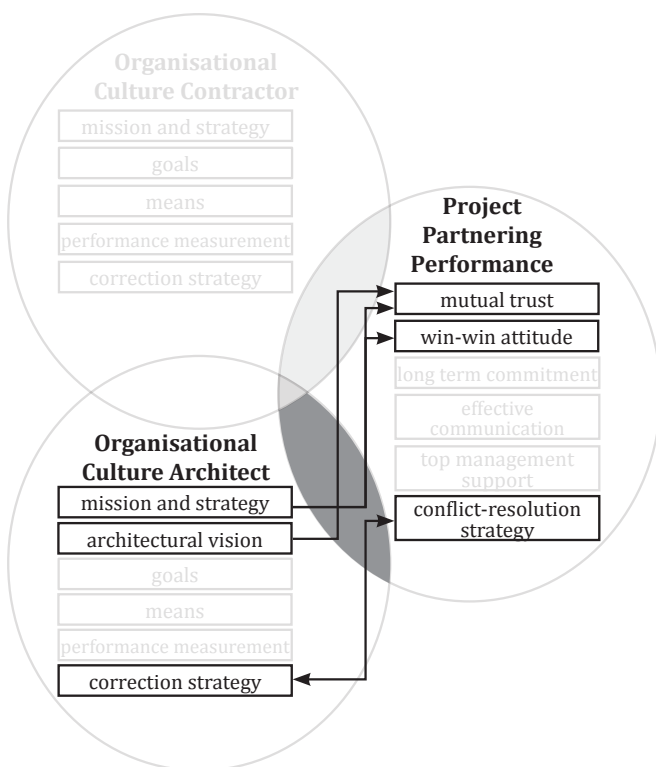
of own interests in the design and thinking alongside other actor's interests (a part of integral design) were given as reasons for the very high win-win attitude.

Functional and technical design concepts indicates a positive influence on mutual trust. The positive influence on mutual trust is because the technical content of the design concepts was given as a reason for the high level of mutual trust in the project De Brug.

Therefore, the mission and strategy – integral design – of the architect can indicate a positive influence on the project partnering variable mutual trust and win-win attitude. The architectural vision – functional and technical design concepts – can indicate a positive influence on the project partnering variable win-win attitude (Figure 6.6).

There is a comparable approach of JHK Architects to cope with problems in the organisation and in the project. This approach to cope with problems can be described as hands-on, no nonsense and pragmatic. The comparable approach to cope with problems of the architect can have an influence on the correction strategy of the organisation and on the problem solving strategy in the project (Figure 6.6).

Figure 6.6 Influence of architect's organisational culture variables on project partnering variables



INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES OF DURA VERMEER BOUW ROTTERDAM ON PROJECT PARTNERING VARIABLES

Influence of means on top management support

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

The supervisors of Dura Vermeer Bouw Rotterdam have a facilitating function within the organisational structure, "wij (doelend op de directie) zijn gewoon faciliterend, zoals het kernteam" (Transcript A 2012: 8). The facilitating

function of the supervisors is one of the reasons for the support of very high top management in the project De Brug. This is illustrated with the quote: "Je (doelend op de directeur) had hem ook nodig en handig om op de goede momenten hem naar voren toe schuiven. Die gebruikten we ook om bepaalde zaken te regelen en andersom ook. Hij liep er als bemiddelaar rond en als het nodig was schoven we hem naar voren" (Transcript F 2012: 9).

This suggests that the organisational structure of Dura Vermeer Rotterdam indicates a positive influence on the top management support within the project.

NOTE: The structure of the organisation indicates a positive influence on the top management support within the project. The actual influence of top management support is the role of the supervisor in the company. The role of the supervisor is dependent on the position in the organisation and the structure of the organisation, the role of the supervisor is interpreted as part of the organisational structure. Therefore a positive influence of organisational structure on top management support can be assumed.

Influence of means on effective communication

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
--------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	---------------------

The organisational structure of Dura Vermeer Bouw Rotterdam is flat, "maar we proberen wel een veel plattere organisatie met bouwstromen te zijn" (Transcript A 2012: 8). Besides the flat organisational structure, there is a decentralized decision model (decision due to consensus). The combination of a flat organisational structure and a decentralized decision model implicate short communication lines within the organisation. The lines are short because there are few management layers between employees and supervisors and an increasing involvement of employees in the decision-making process. The flat organisational structure and short communication lines were given as reasons for the high level of direct communication within the project De Brug: "De architecten schakelde één op één" (Transcript F 2012: 10); "Nee, het was niet hiërarchisch. Ik kon gewoon met Chris hoog door de korte lijnen" (Transcript F 2012: 10) and "Als je één op één met iemand schakelt dan los je het op" (Transcript F 2012: 10).

This suggests that the flat structure of Dura Vermeer Bouw Rotterdam indicates a positive influence

Influence of correction strategy on effective communication

Dura Vermeer Bouw Rotterdam has a correction strategy based on a weekly meeting around the OBEYA board. The OBEYA board is in place in order to detect and reveal potential problems and prevent problem escalation by discussing the progress of performance indicators. The OBEYA board is in place at different levels: the board, the department and the project. An important aspect is the open discussion of potential problems. The quote illustrates the working of the OBEYA board: "Bijvoorbeeld als je hoog ziekteverzuim hebt. Waar ligt het aan? Blijkt dat er een aantal mensen langdurig ziek te zijn. Dan kan je de rode smiley verklaren en dan kijk je of je wat kan doen om

die mensen aan de slag te krijgen” (Transcript A 2012: 12). Due to the OBEYA board meetings, potential problems on project level are revealed and these problems are openly discussed among the contractor’s employees and when necessary with members of the construction team. This suggests that the OBEYA board meeting indicates a positive influence on the project partnering variable open communication in the project, i.e. effective communication.

Conclusion

The results suggest that the organisational culture of Dura Vermeer Bouw Rotterdam indicates a positive influence on project partnering performance through the organisational structure and the OBEYA board.

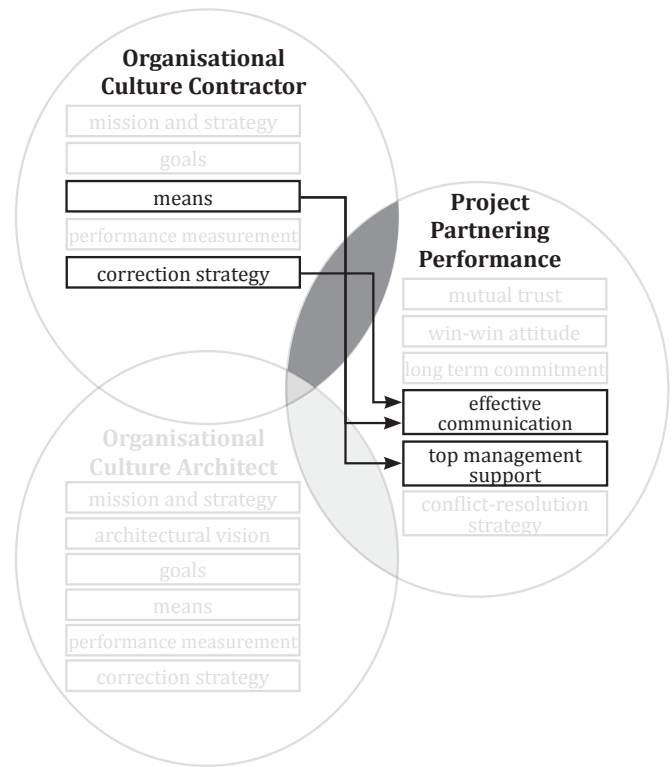
The organisational structure indicates a positive influence on the top management support within the project, because the facilitating role of the supervisor (the supervisor’s role is a part of the organisational structure) was given as a reason for the high top management support in the project.

The organisational structure indicates a positive influence on effective communication within the project. The short communication lines – caused by the flat organisational structure and decentralized decision model – was given as a reason for the high direct communication, i.e. effective communication in the project.

The OBEYA board meeting indicates a positive influence on the open communication, i.e. the effective communication. Potential problems at project level are revealed and these problems are openly discussed among the contractor’s employees and, when necessary, also with members of the construction team.

Therefore the means – flat organisational structure – of the contractor can indicate a positive influence on the project partnering variables top management support and effective communication. The correction strategy – OBEYA board meetings – of the contractor, can indicate a positive influence on the project partnering variable effective communication (Figure 6.7).

Figure 6.7 Influence of contractor’s organisational culture variables on project partnering variables



INFLUENCE OF SIMILAR AND DIFFERENT ORGANISATIONAL CULTURE VARIABLES OF DURA VERMEER BOUW ROTTERDAM AND JHK ARCHITECTS ON PROJECT PARTNERING VARIABLES

Influence of similar mission and strategy on mutual trust

1 extremely low	2 very low	3 low	4 neutral	5 high	6 very high	7 extremely high
-----------------------	------------------	----------	--------------	-----------	-------------------	------------------------

The basic assumption – repeated collaboration with the same partners – at JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Rotterdam is illustrated with: *“er wordt tegenwoordig gericht op design & build, ketenintegratie (wij hebben al met verschillende partners een vaste relatie)”* (Transcript C 2012b: 2), and, *“Waarom kiezen jullie voor bijvoorbeeld ketensamenwerking? Omdat we daar ons beter bij voelen, bij zo’n manier van werken”* (Transcript A 2012: 1). Previous experience with the same partners was given as a reason for the high level of mutual trust in the project De Brug. This quote emphasizes it: *“En waarschijnlijk omdat je elkaar al langer kent, ..., of voorafgaande ervaring hebt”* (Transcript F 2012: 3).

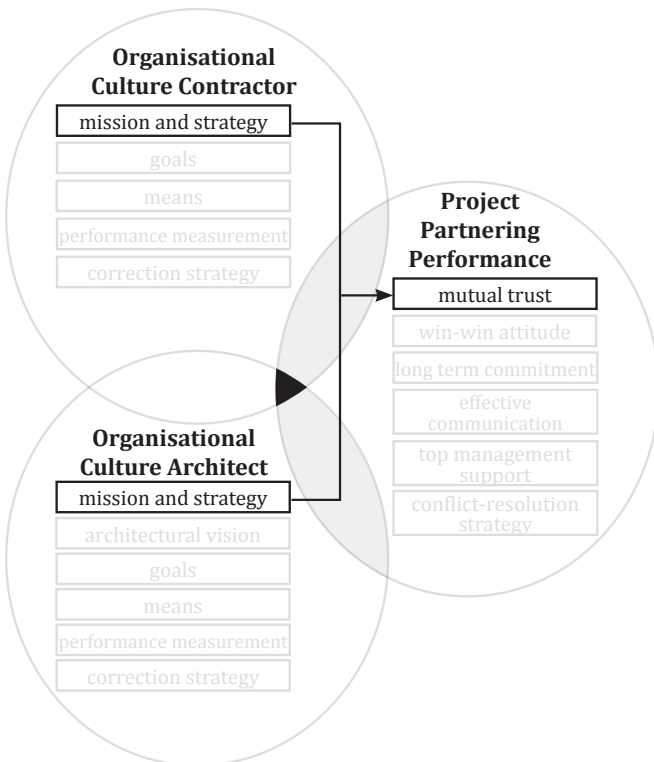
This suggests that the basic assumption – repeated collaboration with the same partners – of Dura Vermeer Bouw Rotterdam and JHK Architects indicates a positive influence on the mutual trust in the project De Brug. Previous experience with the same partners was given as a reason for the high level of mutual trust.

Conclusion

The results suggest that the same basic assumption of JHK Architects and Dura Vermeer Bouw Rotterdam – repeated collaboration with the same partners – indicates a positive influence on the project partnering performance in the project De Brug. Repeated collaboration with the same partners indicates a positive influence on mutual trust. Because previous experience with the same partners was given as a reason for the high level of mutual trust in the construction project.

Therefore the mission and strategy – repeated collaboration with the same partners of the contractor and the architect can indicate a positive influence on the project partnering variable mutual trust (Figure 6.8).

Figure 6.8 Influence of contractor's organisational culture variables on project partnering variables



D. INFLUENCE OF EXTERNAL VARIABLES ON ORGANISATIONAL CULTURE AND PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

The analysis of the two case studies generated insight into the influence of different external variables on the project partnering performance and the organisational culture. For this reason, this paragraph discusses these external influences present in both case studies. These external influences on organisational culture and project partnering variables can provide an explanation of certain relationships between organisational culture and project partnering performance and the level of certain project partnering variables.

INFLUENCE OF DEDICATED CLIENT ON LONG TERM COMMITMENT

The dedication and involvement of the client in the project De Brug was high, “De toewijding van de architect en aannemer was? ... De derde partij die er heel belangrijk in

is, was de gebruiker zelf. Dus Unilever zelf zei ‘ja dit gaan we doen’” (Transcript D 2012a: 4), and “Toen kwam ... met het idee om een tweede pomp op de eerste verdieping te zetten. En zo is het opgelost. Dat kwam dus bij Unilever vandaan en niet bij de aannemer” (Transcript F 2012: 2). There was representative team of the client who had the responsibility over the project, “maar de directie van Unilever [doelend op het team van de opdrachtgever die verantwoordelijk was voor de bouw] was de oud directeur en die was heel erg betrokken bij het project” (Transcript E 2012: 6). The dedication and involvement of the client came from the urge to develop a successful project and to gear the business processes from the client to the construction process in order to guarantee the continuous production of the factory at the building plot. The commitment of the client was high in the project. Therefore the dedication and involvement of the client can indicate a positive influence on the project partnering variable long term commitment.

INFLUENCE OF TYPE OF PROJECT ON MUTUAL TRUST, LONG TERM COMMITMENT AND TOP MANAGEMENT SUPPORT

De Brug is a very large and ambitious construction project, at an inner city, central location. The expectations of the municipality, the client and the occupational field about the design were high. Therefore the type of project influenced the commitment and dedication of the architect and contractor to the project team positively, “Omdat ze hun naam [doelend op Dura Vermeer] aan het project hadden verbonden. Ze konden het project ook niet afbranden” (Transcript D 2012a: 3) and “De plek, in het oog springend, een ambitieus ontwerp konden we niet afbranden” (Transcript D 2012a: 4). Also it showed an very high top management support, “Hier kon dat niet hier keek de hele wereld mee: de gemeente, toetsers, het buitenland, beroepsgeenoten, deskundigen, publiek. Een project op zo’n locatie kijkt iedereen mee hoe het moet, (Transcript D 2012a: 6).

INFLUENCE OF PROCUREMENT PROCESS ON LONG TERM COMMITMENT

A successful intensive procurement method, “Het zijn vier weken dat je alleen hieraan denkt. Dat je vier weken lang aan de telefoon hangt met de adviseurs en de bouw. En dat je het pve helemaal stuk leest en daar communiceer je ook over” (Transcript H 2012: 4), can indicate an increase of the project partnering variable, long term commitment, in the project, “Je hebt een succesvolle selectie met elkaar. Dat is een vruchtbare grond om met elkaar het project op te pakken” (Transcript G 2012: 5).

INFLUENCE OF PERSONAL MATCH ON MUTUAL TRUST, EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION

Another important aspect that influences the project partnering performance is the personal match in the project. Within a construction project the personal match on intelligence between project members can indicate a positive influence on the effective communication and collaboration in a construction project, “Belangrijk is dat je qua intellect aan elkaar gewaagd bent, dat je even slim bent. Dan kun je het beste samen sparren” (Transcript H

2012: 1), and *“Je hebt een zekere opleiding en intellectuele baggage nodig om te begrijpen hoe je moet samenwerken. Dat kan niet iedereen”* (Transcript C 2012b: 8).

Another aspect is the pragmatic attitude of the architect. This attitude can contribute to a personal match between the architect and the contractor, *“De projectleider waarmee ik te maken had, was gewoon een praktische vent. ... En dat is gewoon belangrijk”* (Transcript F 2012: 5). This personal match indicates a positive influence on the mutual trust in the construction project De Brug between the architect and the contractor. This suggests that the personal match on the project level can indicate a positive influence on the mutual trust in a construction project.

The personal attitude and match of the project partners is indicated as a decisive factor for the collaboration in a construction project, *“... de openheid van om naar elkaar te luisteren en te willen verbeteren. ... Dat zit hem in de mensen waar je mee te maken hebt”* (Transcript E 2012: 1) and *“Waarom loopt het ene bouwplan nu goed en de ander dramatisch. Uiteindelijk is het toch mensenwerk: heb je de goede mensen op de juiste plek zitten”* (Transcript A 2012: 6).

INFLUENCE OF ECONOMIC CRISIS (MACRO CULTURE) ON CONTRACTOR'S MISSION AND STRATEGY, GOALS AND MEANS

Due to the economic crisis there has been a change in the supply and demand in different real estate markets (office, residences, health care). In the housing, commercial and industrial building market the construction projects are scarce. Therefore, the competition on the market has become fierce. In order to gain a competitive advantage, organisations need to distinguish themselves from one another. Since the start of the economic crisis Dura Vermeer has increased the emphasis on client satisfaction. Dura Vermeer considers satisfied clients as an increased chance for new assignments and also as ambassadors for new clients, *“Een tevreden klant kan een volgende klant opleveren en kan ook een klant in de toekomst zijn. Daarnaast worden onze klanten ambassadeurs”* (Transcript G 2012: 6). To increase the client satisfaction Dura Vermeer participates in an online feedback system. In the system, clients can share experiences about the services offered by Dura Vermeer. The goal is to learn from this feedback and increase the quality of the services, *“Aan de andere kant je kunt er wel van leren. Want als mensen ontevreden zijn, dan kun je er ook iets aan doen”* (Transcript A 2012: 10).

The changing market conditions influence the basic assumptions of the organisation regarding client satisfaction. Before the economic crisis the attention to customer satisfaction was minimal, *“Vroeger was het een onderschoven kindje. Wat interesseerde mij nu of de klant tevreden was, er staan toch nog dertig andere in de rij”* (Transcript A 2012: 10), but since the start of the economic crisis the focus on client satisfaction has increased, *“Nu is de klant heel erg belangrijk. Waarom zou hij voor ons kiezen, hij kan nog dertig andere kiezen”* (Transcript A 2012: 10). For this reason the goal for the average grade for client satisfaction has been raised to an eight, *“Dus uiteindelijk is het een cijfer en dat moet bij ons groter dan een acht zijn”* (Transcript B 2012: 9). Therefore, the organisational means (online feedback system) of Dura Vermeer and

the awareness to satisfy the client, has changed. This argument shows the influence of the economic crisis on the organisational culture variables mission and strategy, goals and means.

INFLUENCE OF ECONOMIC CRISIS ON ARCHITECT'S MISSION AND STRATEGY

Due to the economic crisis, the future construction assignments will primarily consist of the renewal of the existing building stock, instead of new developments (Es 2011: 10). Due to these changing market conditions, the architectural branch has had to change in order to survive. Therefore, architectural companies have adapted their organisation to fit into the new market circumstances. These new market circumstances are reflected in the new organisational aspects of the architect. These new organisational aspects are: a flexible architect who can fulfill different roles in different project teams (Es 2011: 12); an architect with a critical view on and an own opinion about the assignment (Es 2011: 12); an architect who shows an entrepreneurial attitude (Es 2011: 13).

JHK Architects show these three aspects in the organisation. These aspects are related to the mission and strategy of the architect. These three organisational aspects are:

1. JHK Architects is flexible and act in different roles within different construction projects, *“JHK was tot dan toe geen onbekende van ons, maar vaak in directievoering rol. Nu was het als volwaardig bouwteamlid”* (Transcript G 2012: 1), and *“Er zijn allerlei vormen en maten waarin de positie van de architect ... steeds flexibeler moet zijn in de totale keten”* (Transcript C 2012b: 1);
2. JHK Architects show a critical attitude, *“In dit soort werken gaat het om samenwerkende competenties. Zowel naar buiten toe als intern (naar elkaar toe), maar wel kritisch. Dus als het ons niet zint dan zeggen we het ook en dan handelen we erna”* (Transcript C 2012b: 3), and *“Dus voor mij is het belangrijk dat mensen kritisch op zichzelf zijn en weten wat de bedoeling is”* (Transcript C 2012b: 4);
3. JHK Architects develop an entrepreneurial spirit with the members of the organisation, *“zekere ondernemingsgeest bij een ieder ontwikkelen en hier bewust van worden”* (Transcript C 2012b: 10).

The similarities between the new organisational aspects of the architect and the aspects in the mission and strategy of JHK Architects, suggest that the changing market conditions has influenced the course of the company and has resulted in a change in the mission and strategy of JHK Architects. The mission and strategy has changed due to the application of the new organisational aspects i.e flexibility, critical attitude and entrepreneurial spirit. Therefore, the economic crisis can indicate an influence on the mission and strategy of architects.

INFLUENCE OF DUTCH CONSTRUCTION FRAUD (MACRO CULTURE) ON CONTRACTOR'S MISSION AND STRATEGY

Within the Dutch construction industry there has been two large fraud cases. The possibility exists that these occurrences can have an influence on the organisational

culture. Two known fraud cases in the construction industry were revealed in 2002 and 2007. Respectively they were: the Construction fraud and the Real Estate fraud. The construction fraud case was based on artificial price arrangements between the contractors in order to increase the profit of large scale construction projects, i.e. increase the personal gain. The construction fraud case showed an influence on the contractors organisations. Since the construction fraud has been revealed there has been a greater emphasis on integrity in the construction industry (Harms 2009: 10). According to various actors in the construction industry, the transparency of the organisation would contribute to an increased integrity (Harms 2009: 10). The focus on transparency and integrity can be retraced in the mission and strategy of Dura Vermeer, "Continuïteit in klantrelaties willen wij bereiken door samenwerking in partnerships op basis van vertrouwen, transparantie en integriteit" (Boot, Heimensen et al. 2011: 4) and "Misschien heb je op onze site het 38 project Havensteder gezien, maar dat is op basis van 100% transparantie" (Transcript A 2012: 1).

This suggests that the construction fraud cases can have an influence on the mission and strategy of the organization of the contractor, i.e. extensive fraud cases can have an influence on the organisational culture.

INFLUENCE OF TRADITIONAL AND INTEGRAL CONTRACTS ON CONTRACTOR'S MISSION AND STRATEGY

Traditional contracting operates from the idea that the contractor is smarter than the client, "*En aanbesteden is van ik ben gewoon slimmer dan mijn opdrachtgever en dat is een spelletje om elkaar te naaien*" (Transcript A 2012: 1). The contractor makes a profit by offering a low bid to acquire the construction project and then speculates on the amount of additional work, "*Ik schrijf in met een lage prijs en ga je allemaal te vertellen wat je verkeerd hebt opgeschreven in het bestek. Vervolgens krijg je een heleboel meerwerk en uiteindelijk is de prijs ook meer dan de aanbesteding*" (Transcript A 2012: 1). With integral contracts there is greater emphasis on collaboration between the various project actors. According to Dura Vermeer the transition from the traditional to the collaborative approach has been difficult, "*We zijn een aantal jaren geleden begonnen met ketensamenwerking, maar pas nu zie ik langzaam dat het in de organisatie gaat groeien. Want als mensen 25 jaar lang gevraagd is om in een vechtmiddel te werken. Dan kan je niet verlangen dat morgen mensen wat anders gaan doen: in eens samen gaan werken*" (Transcript A 2012: 14). This difficult transition shows that it is challenging for employees to act differently within traditional contracts and collaborative contracts, because of the different, more collaborative, mind-set.

This example shows that the focus of the contractor on traditional contracts requires a different mind-set than the focus on integral contracts. The focus on integral contracts needs a more collaborative approach and therefore another organisational culture. Thus, the focus on traditional or integral contracts has an influence on the organisational culture of the contractor and particularly on the mission and strategy, "*In de missie en doelstellingen moet je hebben staan dat je wilt samenwerken en dat je*

bereid bent om echt samen te werken. ... Dit moet volgens mij de basis zijn om goed in project partnering te opereren" (Transcript A 2012: 14).

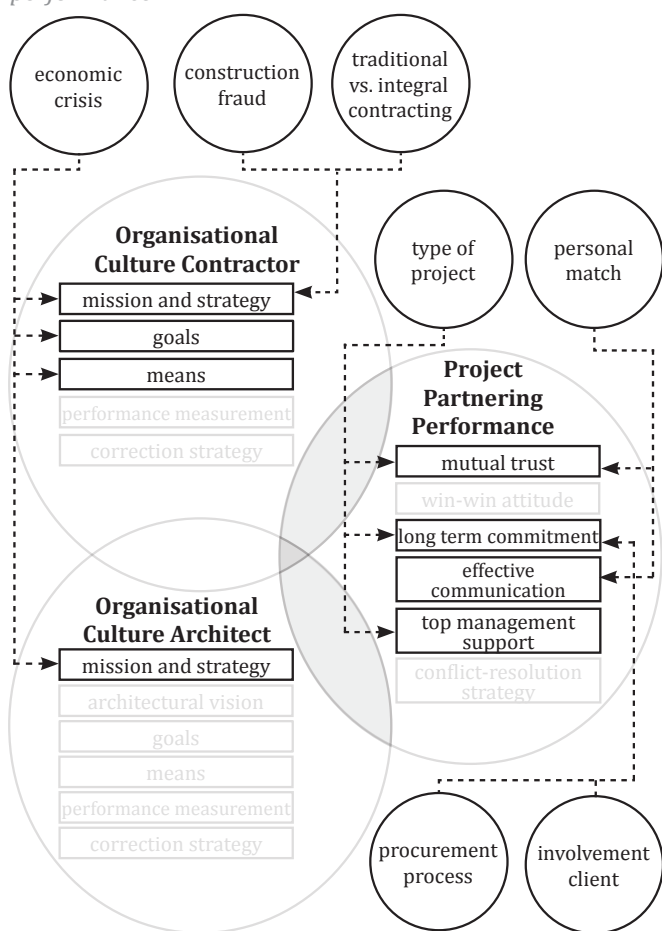
CONCLUSION

Several external variables have had an influence on the project partnering performance and the organisational culture in the two case studies BioPartner Accelerator and De Brug. The external variables that had an influence on the mission and strategy of the contractor are: the construction fraud (i.e. fraud cases) and the change from traditional to integral contracts. The construction fraud influenced the mission and strategy by focusing more on integrity and transparency. The change from traditional to integrated contracts has influenced the mission and strategy to have a more collaborative approach to construction projects. The economic crisis has had an influence on the mission and strategy, goals and means of the contractor; by focusing more on client satisfaction. Therefore, the construction fraud (i.e. fraud cases), change of traditional to integral contracts (i.e. market trends) and the economic crisis can indicate an influence on organisational culture.

The external variable – the economic crisis – has an influence on the mission and strategy of JHK Architects. JHK Architects implemented new organisational aspects (flexibility, a critical attitude and an entrepreneurial spirit) in reply to the changing market conditions (i.e. the economic crisis) in their mission and strategy. Therefore, the economic crisis can indicate an influence on the mission and strategy of architects.

The external variables that have an influence on project partnering variables are: the personal match, the procurement process, client involvement and type of project. The personal match shows an influence on mutual trust and effective communication, and the procurement process shows an influence on long term commitment. The client involvement indicates an influence on long term commitment. The type of project indicates mutual trust, long term commitment and top management support (Figure 6.9).

Figure 6.9 Theoretical framework of influence of external variables on organisational culture and project partnering performance



CONCLUSION: THE COMPARISON

CHAPTER 7

This chapter discusses the most important results of the comparison between the case studies BioPartner Accelerator and De Brug. The main research question will be answered using four propositions which are a direct result of the comparison. The four propositions provide possible influences of the organisational culture on the project partnering performance.

THE INFLUENCE OF THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE ARCHITECT ON PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

In both case studies the basic assumption, integral design of the architect, indicated a positive influence on the win-win attitude in the construction projects. In addition to this, the basic assumption, integral design, was also provided as an indicator for a positive influence on mutual trust in the case study De Brug and effective communication in the case study BioPartner Accelerator. Due to the similarity in the case studies and the fact that the basic assumption was provided as an indicator for a positive influence on the project partnering variables twice, proposition one (P1) can be formulated. *Figure 7.1* shows the representation of the proposition. The grey marked boxes reflect the similarities between the two case studies.

In both case studies the basic assumption, functional and technical concept design of the architectural vision of the architect, indicated a positive influence on the project partnering performance. In the case study BioPartner Accelerator the basic assumption, functional and technical concept design, indicated a positive influence on mutual trust and in the case study De Brug on long term commitment. As the basic assumption was provided as an indicator for a positive influence on project partnering variables twice, proposition two (P2) can be formulated. *Figure 7.2* is the illustration of the proposition.

THE INFLUENCE OF THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE ARCHITECT AND CONTRACTOR ON THE PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

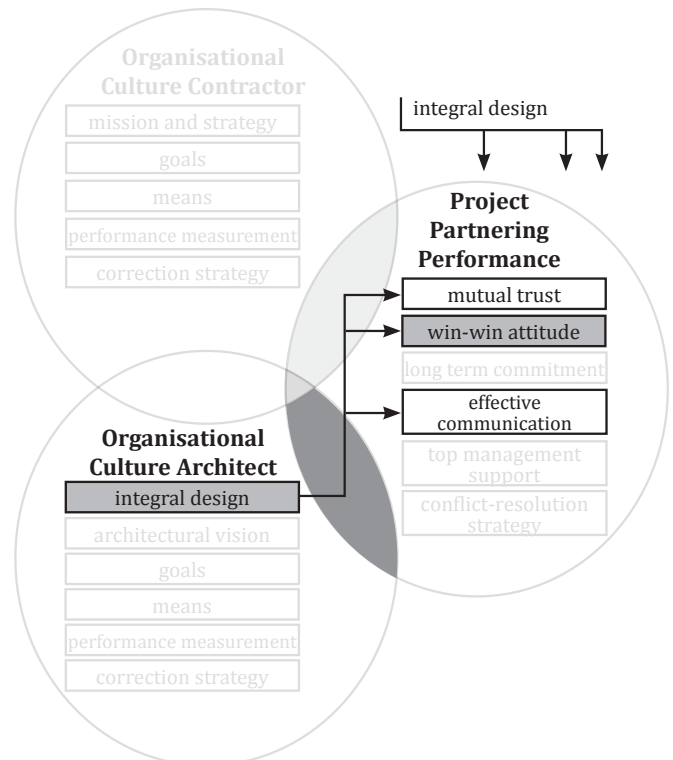
In both case studies, the flat organisational structure of the architect and the contractor, indicated a positive influence on the effective communication in the construction projects. Due to the similarity in both cases, proposition three (P3) can be formulated. *Figure 7.3* reflects the visual representation of the proposition.

In both case studies the basic assumption, repeated collaboration with the same partners by the architect and the contractor, indicated a positive influence on the mutual trust in the construction projects. Furthermore, the basic assumption, repeated collaboration with the same partners, was provided as an indicator for a positive influence on a win-win attitude and a conflict-resolution

strategy in the case study BioPartner Accelerator. Due to the similarity in both cases and the fact that the basic assumption was provided as an indicator for a positive influence on project partnering variables twice, proposition four (P4) can be formulated. *Figure 7.4* represents the illustration of the proposition.

Main Research Question: What influence does the organisational culture of an architect and a contractor have on the project partnering performance within design and building contracts?

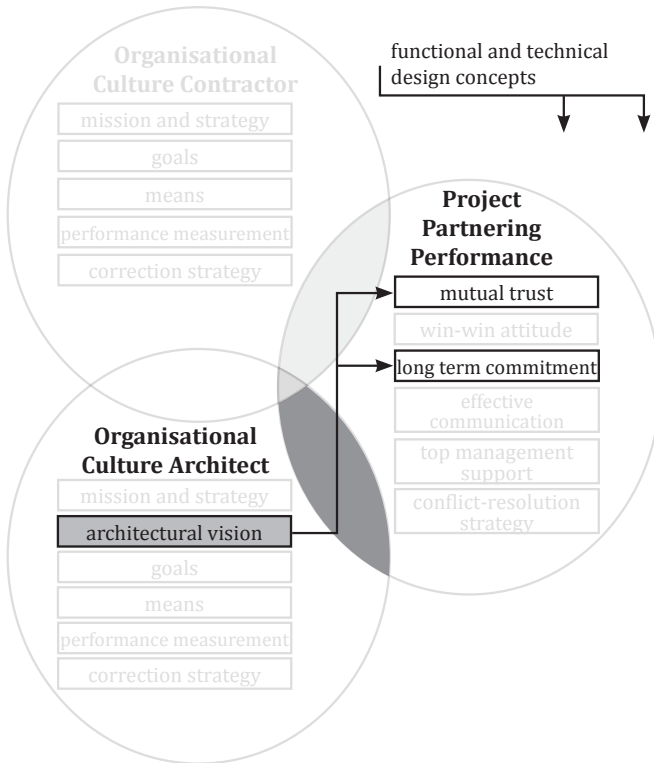
Figure 7.1 Theoretical framework for proposition 1



P1: The presence of the basic assumption, integral design of the architect, seems to indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:

- A: win-win attitude
- B: mutual trust
- C: effective communication

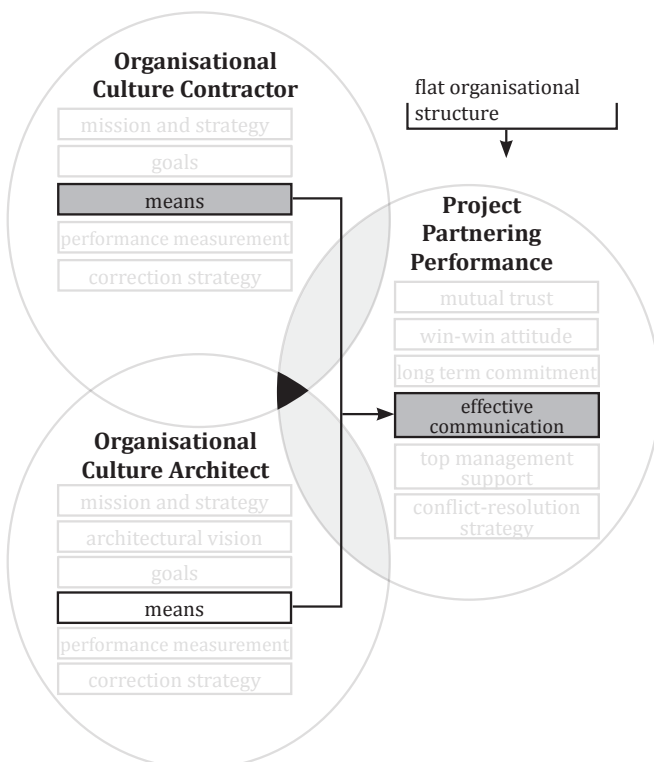
Figure 7.2 Theoretical framework for proposition 2



P2: The presences of the basic assumption, technical and functional design of the architect, seems to indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:

- A: mutual trust
- B: long term commitment (depending on the type of project)

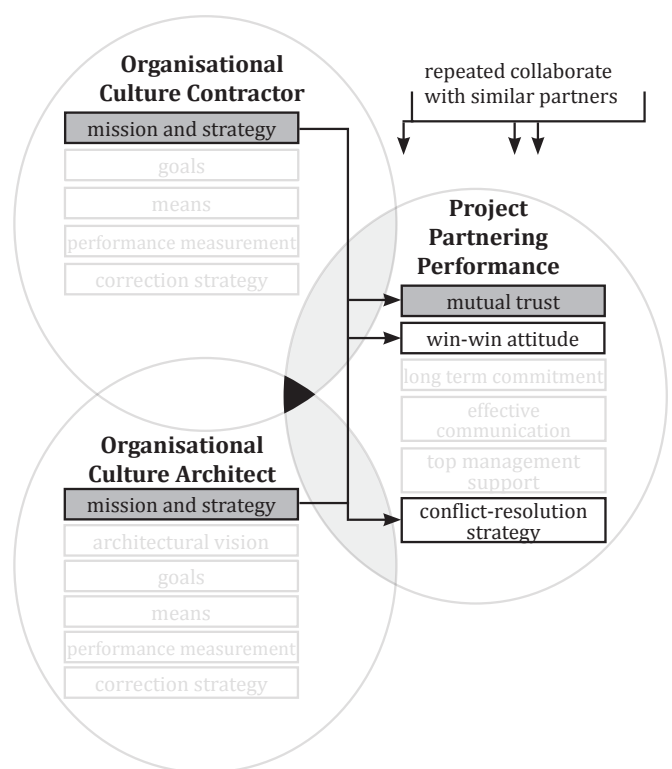
Figure 7.3 Theoretical framework for proposition 3



P3: The presence of a flat organisational structure within the organisation of the architect and the contractor, seems to indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:

- A: effective communication

Figure 7.4 Theoretical framework for proposition 4



P4: The presence of the basic assumption, repeated collaboration with the same partners in the organisation of the architect and the contractor, seems to indicate a positive influence on the project partnering performance within certain design and building construction projects in terms of:

- A: mutual trust
- B: win-win attitude
- C: conflict resolution strategy

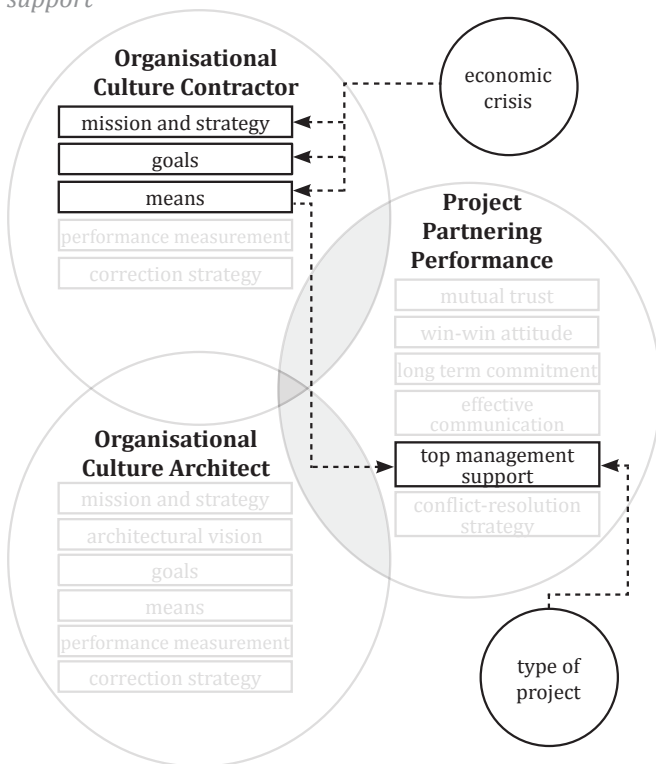
These propositions should be considered in the context of the two case studies. In Chapter 8 the limitations of the results and proposition are explained. The influence of a basic assumption on different project partnering variables can be explained because the project partnering variables are interrelated with one another.

INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE OF THE CONTRACTOR ON TOP MANAGEMENT SUPPORT

In the case study BioPartner Accelerator the basic assumption, client satisfaction of the contractor, indicated a positive influence on top management support due to the chance of acquiring a new assignment. The positive influence on top management support and the reason for it, are not provided in the case study De Brug, although the basic assumption, client satisfaction, was still applicable.

The absence of a relationship between client satisfaction and top management support in the case study De Brug can be explained by the influence of the external variables, economic circumstances at that time and the type of project (Figure 7.5) (paragraph 6D). During the case study De Brug, there was an oversupply of construction assignments. Therefore, emphasis by the contractor on client satisfaction was not a priority during the project. The very high top management support can be explained by the type of project. As it was a project with high expectations, the devotion of the top management to the project was very high. Since the relationship is only present in one case study and the absence of the relationship in the other can be explained by the external variables, a proposition has not been formulated.

Figure 7.5 Theoretical framework about external influences on mission and strategy and top management support



INFLUENCE OF DIFFERENT FINANCIAL SYSTEMS BETWEEN ARCHITECT AND CONTRACTOR ON LONG TERM COMMITMENT

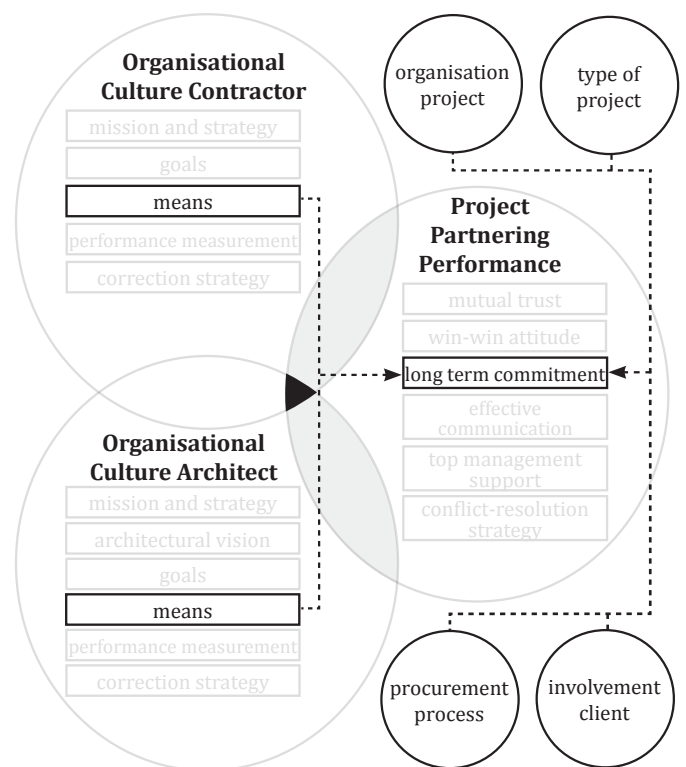
In the case study BioPartner Accelerator the differences in the financial system indicated a negative influence on long term commitment, because the architect was not able to share the financial risk in the procurement process. In the case study De Brug the negative influence was not provided, although the differences in the financial system

were still applicable.

The absence of a relationship between the differences in the financial systems and long term commitment in the project De Brug, can be explained by the influence of different external variables on long term commitment (Figure 7.6) (paragraph 6D). These are: the type of project, the procurement process and the involvement of the client. Another aspect that can explain the absence of the relationship, is the project organisation. As the organisation was a client-developer-led entity instead of a contractor-led entity, the architect and contractor did not have to bear the financial risk of the procurement process, instead it was the developer's responsibility. Therefore there was no reason to share the financial risk between the architect and the contractor in the procurement process. Consequently, the differences in the financial system between the architect and the contractor do not necessarily have to indicate a negative influence on the long term commitment in a construction project.

Since the relationship was present in one case study, and the negative influence on long term commitment depends on different external variables, a proposition has not been formulated for the negative influence of the differences in the financial system between the architect and the contractor on the long term commitment in a construction project.

Figure 7.6 Theoretical framework of external influences on long term commitment



INFLUENCE OF SHARE POINT AND SIMILAR SOFTWARE PROGRAMS ON EFFECTIVE COMMUNICATION

In the case study BioPartner Accelerator the similarity between the contractor and the architect concerning the software program – Revit – indicated a positive influence on the effective communication. The share point of the contractor, applied in the EPO project, indicated a positive

influence on effective communication. For both means, the positive influence on effective communication and the reason for it, was not provided in the case study De Brug. The absence of a relationship can be explained by the fact that at the time De Brug developed, both applications were not applicable to the contractor or in the project. As the relationship was only present in one case study and the applied means can be considered as manifestations of the basic assumptions, a proposition has not been formulated and the relationship has only been considered for the case study BioPartner and the EPO project.

INFLUENCE OF HANDS ON, PRO-ACTIVE PROBLEM APPROACH ON CORRECTION AND CONFLICT-RESOLUTION STRATEGY

The case study De Brug indicated the same hands-on and pro-active problem approach of the architect towards the correction strategy and conflict-resolution strategy of the company. This problem approach was not provided in the case study BioPartner Accelerator.

The absence of the same problem approach to the correction strategy and conflict-resolution strategy in the project BioPartner Accelerator, can be explained by the fact that the hands-on, pro-active problem approach is a value held by the supervisor and the supervisor was less involved in the project BioPartner Accelerator. Since the same hands-on, pro-active problem approach is only present in one case study and it is considered to be a value of the supervisor, a proposition has not been formulated.

INFLUENCE OF OBEYA BOARD ON EFFECTIVE COMMUNICATION

The OBEYA board indicated a positive influence on effective communication. The relationship between the OBEYA board and effective communication is an example of how the application of a correction strategy in the

organisation influences the open communication and therefore influences the effective communication in the organisation and the project. Because the OBEYA board is a correction strategy, it depends on each project whether the OBEYA board is used or not, a proposition has not been formulated.

Reflection on the problem definition

The results of the thesis confirm the content of the problem definition (Paragraph 1B). Aspects of the traditional, opportunistic industry culture – reflected by organisations that focus on a traditional project approach, instead of an integral project approach – are still present within organisations. These incompatible organisational cultures can inhibit the formation of an effective project partnering team (Bresnen and Marshall 2000a; Kumaraswamy, Ling et al. 2005a). This example shows congruences with proposition one, where the basic assumption – integral design – can indicate a positive influence on project partnering performance. And therefore suggest that some organisational cultures are more suited for project partnering than others.

The cases show that the appliance of typical abilities of contractors and architects can indicate a positive influence on mutual trust, when these abilities are performed to expectations. These typical abilities are manifestations of organisational cultures. Literature explains that chances of a culture clash are larger, due to the organisational culture differences between the architect and contractor (Ankrah and Langford 2005: 602). Therefore, when actors perform to expectations by using their typical contractor or architect abilities, the differences between the architect and contractor can actually seem to indicate a positive influence on project partnering performance, which contradicts with the cited literature.

REFLECTION METHODOLOGY

CHAPTER 8

The comparative case study resulted in new insight into the research area organizational culture and project partnering performance. Therefore the methodology fitted the explorative research character. The research model of a linear analytical structure proved to reduce the complexity of the research by consequently following the different research steps. Nonetheless certain aspects of the research method are worthwhile to reflect upon. Therefore certain aspects of the methodology and case studies are discussed. A reflection is also provided for follow-up research by fellow Master students.

METHODOLOGY

Discrepancy in time between organisational culture and project partnering performance measurement

In the methodology, a retrospective case study approach was selected in order to prevent time consuming observations, increase the availability of relevant documents and to increase the openness of the actors. The main research question was: "What is the influence of organisational culture differences between the architect and the contractor on project partnering performance in design and build projects?". This question emphasizes two variables: organisational culture and project partnering performance. Due to the retrospective research approach, both variables should reflect the measurement at a specific point in time in the past.

During the case study of 'De Brug' it became clear that the measurement of organisational culture in the past (2005) – with the use of this particular interview – does not provide the necessary information to describe the organizational culture in the past (2005). Difficulties arose with the interviewees, when answering the questions regarding the organisational culture in the past, despite the specific emphasis on the time difference by the interviewer during the interview. The answers regarding the organisational culture variables reflected the present organisational culture instead of the organisational culture in the past (2005). Therefore there is a discrepancy in time between the measurement of the organisational culture which was intended (organisational culture in 2005) with what it has become (organisational culture in 2012).

Due to the fact that organisational culture is a dynamic concept and changes over time, the organisational culture was probably significantly different in the past compared to the present. Especially with the added external influence of the economic crisis on organisational culture within the last few years. Therefore, the discrepancy in time reduces the content validity for the case study 'De Brug'. The discrepancy in time within the case study 'BioPartner

Accelerator' was ignored because the time difference had been too small to make a significant difference in the organisational culture since 2010.

Despite the discrepancy in time in the case study 'De Brug', the influence of the organisational culture (2012) has been compared with the project partnering performance (2005).

Limited depth in the description and analysis of organisational culture

The organisational culture of the architect and the contractor was described and analyzed by using the external adaptation variables (external adaptation – mission and strategy; goals; means; performance measurement; correction method) (Schein 2004: 88). The variables relating to the integration of the internal processes of the group (internal integration – creating a common language and conceptual categories; defining group boundaries and identity; distributing power and status; developing rules for intimacy, friendship and love; allocating rewards and punishment; managing the unmanageable) (Schein 2004: 112) and the macro culture (reality, truth, nature of time and space and human nature activity and relationships) were ignored due to time restrictions on the research. The decision to restrict the research by ignoring the variables regarding internal integration and the macro culture, implies a lack of depth in the description and analysis of the organisational culture of the architect and the contractor.

In order to get a more in-depth description and analysis about the organisational culture of the organisations the theory of Schein should be fully applied. In other words, a description and analysis about the artefacts and the variables related to the integration of the internal processes and to the macro culture should be incorporated. As the variables related to the integration of the internal processes (Schein 2004: 112) were ignored,

the variable to describe the specific internal design process of the architect was not taken into account. The internal design process is a decisive characteristic of the organisation of the architect and has a strong influence on the basic assumptions of the organisation. Van Doorn (Doorn 2004: 49) acknowledges the differences between the organisation of an architectural firm and general businesses on several aspects. One of these aspects is the internal designing process.

Another aspect with which a more in-depth description can be created is to increase the number of interviews about organisational culture. Contradictions between the answers regarding the variables are valuable information to determine the basic assumptions about the organisation. Furthermore, a historical description and analysis about the choices of the organisation and why these choices have been made (a more ethnographic research approach) can provide valuable input in order to determine the basic assumptions of the organisation (Schein 2004). The ethnographic approach also reduces the subjectivity of the organisational culture description by finding contradictions between what the organisation claims to be and what they actually do. This thesis described the organisational culture by what the organisation claims to be, through the use of single interviews with the supervisors.

The restrictive methodology to determine the organisational culture of the architect and the contractor caused a limited description of the organisational culture of the architect, because the decisive organisational culture variable – internal design process – was ignored. Moreover, the description of both contractors' sub-cultures was not extensive enough to distinguish the contractors' sub-cultures, even though other factors could also explain the difficulty to distinguish the sub-cultures of the contractors. These factors could be: the contractors (Dura Vermeer Bouw Leidschendam and Dura Vermeer Bouw Rotterdam) are departments of one large organisation (Dura Vermeer); the strong collaboration between both departments due to a collaborative business unit (PCS construction systems); and the limited separation of the departments from one another (Dura Vermeer Bouw Leidschendam was established 12,5 years ago due to the separation of the department Dura Vermeer Bouw Rotterdam). Nonetheless, it can be concluded that the method of measuring the organisational culture – through the five variables related to the external survival of the company in its environment (Schein 2004: 88) – is a too superficial method. Although the method provides an indication for certain basic assumptions of the company, it does not provide the necessary broadness and depth in order to determine a definite and objective organisational culture description.

THE CASE STUDIES

Discrepancy between project partnering in theory and strategic partnering in empirical data

Project partnering is defined as: "A commitment between two or more organizations during a single construction project for the purposes of achieving specific project

objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other's individual expectations" (adapted from CII 1991). Explicit differences between project partnering and strategic partnering is the commitment to one project (project partnering) and two or more projects (strategic partnering).

For the case selection the most important criterion was the application of project partnering. This implied that the actors were participating together in one single project. During the case studies it became clear that the architect and the contractor knew each other and had a mutual project history. The architect and the contractor have completed different types of projects, where they played different roles. Within the formal definition this implies that, not project partnering but strategic partnering, has been applied (collaboration within multiple projects due to supply chain integration). Therefore a more thorough analysis of the definition of project and strategic partnering is required.

In the definition of project partnering the former experience between the participants and the project type (the type of project refers to the variety of functions a building can have, e.g. house, office, laboratory, library) were not discussed, even though these aspects are important to further clarify and distinguish project partnering from strategic partnering. Therefore, the project partnering definition is re-defined as: "A commitment between two or more organizations during a single construction project – with no former experience between the project participants on similar project types – for the purpose of achieving specific project objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other's individual expectations".

Limitations of the two case studies

The results are based on a single case and the proposals are based on two cases. Therefore, it is not possible to generalize the results or the proposals. For this reason the results and proposals should be considered in the context of the two cases. In order to validate the proposals, further research is required.

The two selected cases were very successful construction projects for all the project actors. The results and proposals of an explorative case study depend on the type of case and the success of the results of the cases. If the cases had shown difficulties during the process or had a dissatisfying result, it could have provided different and interesting results and proposals. Therefore, it would be interesting to extend the study by applying the methodology to cases that have been subjected to an unsuccessful process or have had a dissatisfying result.

FURTHER RESEARCH

Influence of competences and values of organisation on personal level in the project

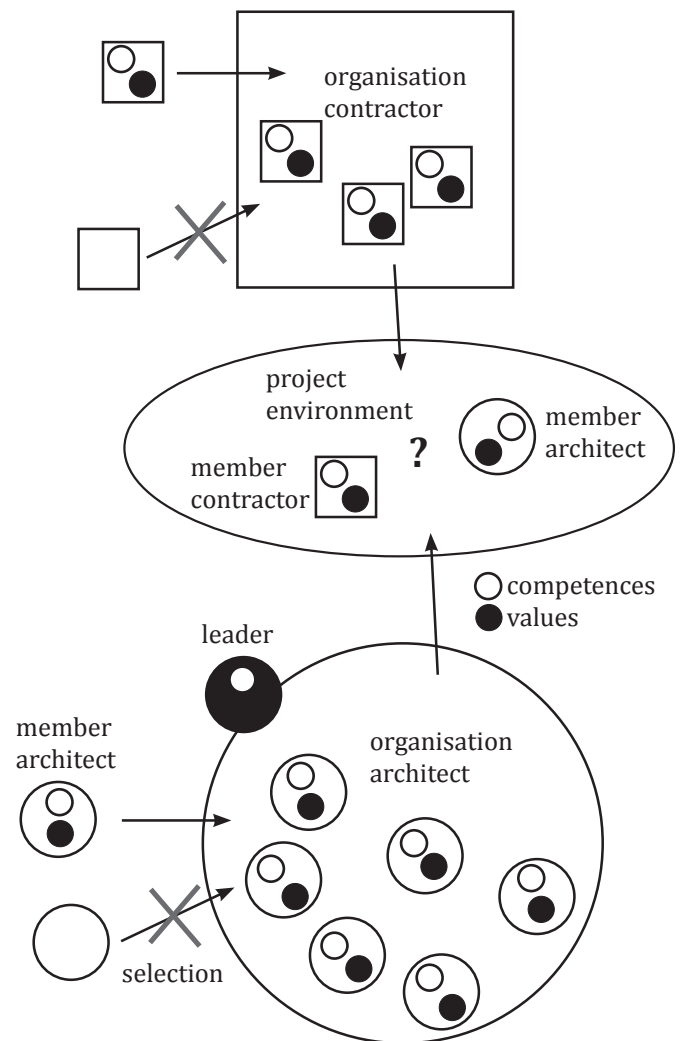
According to Hofstede (2010: 348) and Schein (2004: 225) the founder exposes his values to the members of the organization and these values become a part of the new members. Within JHK Architects the members are selected by the supervisors, thus the supervisors try to find a person that suits the company and is probably sensitive to the values that the supervisors will expose on him when a new member enters the organization. According to Blau (1984: 27) several architectural companies claim that “new staff are hired because they will be congenial and will fit in; they should be people with the same ideas or similar philosophy”. This was recognized within the case studies. Moreover, it was also recognized that certain competences and values of the members of JHK Architect were recognized in the project team by the contractor. Examples of these values were: dedication to the construction team; look further than own interests; technical and functional design vision and the central client. *Figure 8.1* shows a concept drawing of the influence of competences and values on a personal level in the project team. The influence of competences and values of the organisation on a personal level in the project could be of interest for further research.

Further exploration of the research subject

The research subject can be explored more extensively. This thesis resulted in the possible relationships of the organisational culture variables on the project partnering variables. These were presented in four propositions (Chapter 7). In order to find out whether the possible relations are significant, quantitative correlation research should be done. The propositions could also provide a base for further correlation research.

Furthermore, new possible influences of the organisational culture on the project partnering performance could be explored, by re-applying the particular methodology on different case studies. It would be very interesting to extend the organisational culture measurement method with ethnographic research methods and increase the organisational culture variables with the integral integration and macro culture variables (Schein 2004: 112), in order to explore the possible influences of the organisational culture on project partnering performance from different perspectives.

Figure 8.1 Influence of competences and values of organisation on personal level in the project



APPENDIX

CHAPTER 9

A. INTERVIEW ORGANISATIONAL CULTURE

Interview Organisatie Cultuur

Naam:

Leeftijd:

Geslacht:

Functie binnen project:

Bedrijf:

Functie binnen bedrijf:

Datum en tijd interview:

Plaats van het interview: Utrecht,

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen:	yes	no
---	-----	----

Bereidheid voor een vervolg interview:	yes	no
--	-----	----

Theoretische variabelen

Het onderzoek gaat over de invloed van de organisatie cultuur (*een patroon van gedeelde basis aannames die een groep hebben geleerd terwijl ze problemen oploste tijdens externe aanpassingen en interne integratie, waarbij de oplossingen zo goed zijn dat ze als geldig worden beschouwd, daardoor worden ze aan nieuwe leden van de organisatie geleerd als de juiste manier van beschouwen, denken, en voelen in relatie tot deze problemen*) van de aannemer en de organisatie cultuur van de architect op project partnering (*samenwerkingsvorm waarbij de kwaliteiten van elke afzonderlijke partij wordt benut en de relatie gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke doelen en begrip voor individuele verwachtingen en waarden om zo de project prestatie te verbeteren*) en de verschillen tussen de organisatie culturen van de aannemer en architect op project partnering. Hiervoor is een set organisatie cultuur variabelen (variabelen die te maken hebben met aanpassing van de organisatie aan de omgeving) en een set project partnering variabelen (set variabelen die essentieel zijn voor het bereiken van project partnering) geselecteerd. Deze twee sets variabelen zullen worden vergeleken.

Het onderzoek bestaat uit drie gedeelten.

Fase 1: Het in kaart brengen van de verschillen tussen architect en aannemer, en dus het bepalen en vergelijken van de organisatie cultuur variabelen van de architect en de aannemer.

Fase 2: Het in kaart brengen van de project partnering variabelen en het meten van de waarde van deze project partnering variabelen.

Fase 3: Het definiëren van de invloed van de organisatie cultuur variabelen op de project partnering variabelen.

Het resultaat van het onderzoek is verdiepte kennis over organisatie cultuur variabelen van een aannemer en architect en de invloed daarvan op de verschillende project partnering variabelen.

Het doel van dit interview is om de organisatie cultuur variabelen in kaart te brengen en een vergelijking te maken van de verschillen tussen de aannemer en architect.

Algemene introductie vragen

Wat is de cultuur van de organisatie?

Wat zijn belangrijke waardes voor de organisatie?

Denkt u dat de organisatie cultuur invloed heeft op project partnering (*samenwerkingsvorm waarbij de kwaliteiten van elke afzonderlijke partij wordt benut en de relatie gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke doelen en begrip voor individuele verwachtingen en waarden om zo de project prestatie te verbeteren*)?

Wat is de belangrijkste functie van de organisatie (naast economische overleving)?

Waarom heeft u gekozen om voor een architect/een aannemer te werken en deze architect/aannemer specifiek?

VOC 1: Strategie en missie van de organisatie

1. Waarom bestaat de organisatie? Waarvoor staat de organisatie (wat vind de organisatie belangrijk)? Wat wil de organisatie uitdragen naar buiten?

2. Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de maatschappij? Hoe wordt dit bereikt?

☐ leveren van ontwerpen die de maatschappij verbeteren

☐ leveren van duurzame gebouwen

☐ stads regeneratie

☐ sociale stabiliteit

3. Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de klant/client? Hoe wordt dit bereikt (strategie)?

☐ ontwerpen die de klant tevreden stellen

☐ gebouwen leveren door goede samenwerking

4. Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor zichzelf? Hoe wordt dit bereikt (strategie)?

☐ economisch overleven

☐ hoge winsten (ivm. Beleggers)

☐ blijde medewerkers

☐ marktleider zijn

☐ architectonische meerwaarde

5. Wat is het grootste verschil van de missie en strategie tussen de architect en de aannemer?

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

6. Wat is de invloed van de missie en strategie op project partnering binnen een bouwproject?

VOC2: Doelen van de organisatie

1. Wat zijn de korte termijn doelen (maandelijks) van de organisatie?
Welke doelen zijn daarbij het belangrijkste? Waarom?
☐ ontwerp goede producten
☐ goede samenwerking
☐ lever op tijd/geld en kwaliteit
2. Wat zijn de lange termijn doelen (jaarlijks, die de missie ondersteunen) van de organisatie?
Welke doelen zijn daarbij het belangrijkste? Waarom?
☐ economische overleving van bedrijf
☐ gelukkige klanten
☐ verbetering van de maatschappij
3. Wat is het grootste verschil in de doelen van de organisatie tussen de architect en de aannemer?

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

4. Wat is de invloed van de doelen van de organisatie op project partnering binnen een bouwproject?

VOC3: Middelen van de organisatie

1. Wat is de organisatie structuur (matrix(#)/functional(#+1)/hiërarchisch(^)/comité (vote) en gedecentraliseerd (bottom-up decision making) of gecentraliseerd (top-down decision making)) van de organisatie?
2. Wat zijn de ICT systemen van de organisatie?
3. Wat is het beloning en bonus systeem van de organisatie?
4. Wat is het controle (**monitor en melding**) systeem van organisatie?
5. Wat is het grootste verschil in middelen van de organisatie tussen de architect en de aannemer?

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

6. Wat is de invloed van de middelen van de organisatie op project partnering binnen een bouwproject?

VOC4: Meting van prestatie van de organisatie

1. Wat voor indicatoren worden er gebruikt om de prestatie van de organisatie te meten (wanneer gaat het goed of slecht met de organisatie)?

Verschillende niveaus betekent verschillende prestatie indicatoren (metingen): organisatie niveau

[] winst/omzet (geld)

[] goede samenwerking (tevreden klanten)

[] goed portfolio (in het oog springende ontwerpen)

[] hoeveelheid werk (uren)

[] goede communicatie (phone calls)

[] innovation (patents)

[] satisfied client (happiness client)

different levels different performance indicators: project level

[] project on time and budget (time and budget)

[] high project quality (expenses material)

[] satisfied stakeholders(happiness stakeholders)

2. Hoe worden deze prestatie indicatoren gemeten?

3. Wat is het grootste verschil in prestatie meting van de organisatie tussen de architect en de aannemer?

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

4. Wat is de invloed van de prestatie meting van de organisatie op project partnering binnen een bouwproject (merkt u verschil tussen prestatie meting binnen het project en binnen de organisatie)?

VOC5: Correctie methode van de organisatie

1. Wat voor correctie methoden heeft the organisatie om met onverwachte opwaartse of neerwaartse koerswijzigingen van de organisatie om te gaan?

neerwaarts

[] reorganisatie/ontslag personeel

[] acquisitie bij nieuwe klanten voor gezamenlijke mogelijkheden

[] verhogen van kwaliteit van product

[] ontwikkel nieuwe businessmodellen

[] focussen op hoofdzaken

[] bezuinigingen

[] projecten op stop

*Hoe reageert de organisatie op de crisis nu?
opwaarts*

[] uitbreiden van bedrijf en z'n kern(taken)

[] andere nationale markten veroveren

[] internationale focus

[] verhoog product of service efficiëntie

[] keten integratie (verticale groei)

[] innoverende oplossingen toepassen

*Op wat voor manier heeft de organisatie
gereageerd op de groeiende economie voor
de krediet crisis in 2008?*

2. Wat is het grootste verschil in de correctie methode van de organisatie tussen de architect en de aannemer?

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

3. Wat is de invloed van de correctie methode van de organisatie op project partnering binnen een bouwproject?

Tot slot

Welk van deze variabelen denk je dat de meeste invloed heeft op project partnering (Nummer van 1 t/m 5)?

Strategie en missie	
Doelen van de organisatie	
Middelen van de organisatie	
Prestatie metingen van de organisatie	
Correctie methode van de organisatie	

Waarom?

Hoe komt die invloed naar voren binnen een project?

B. INTERVIEW PROJECT PARTNERING PERFORMANCE

Interview partnering

Naam:

Leeftijd:

Geslacht:

Functie binnen project:

Bedrijf:

Functie binnen bedrijf:

Bouwproject:

Datum en tijd interview:

Plaats van het interview:

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja nee

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja nee

Theoretische variabelen

Het onderzoek gaat over de invloed van de organisatie cultuur (een patroon van gedeelde basis aannames die een groep hebben geleerd terwijl ze problemen oploste tijdens externe aanpassingen en interne integratie, waarbij de oplossingen zo goed zijn dat ze als geldig worden beschouwd, daardoor worden ze aan nieuwe leden van de organisatie geleerd als de juiste manier van beschouwen, denken, en voelen in relatie tot deze problemen) van de aannemer en de organisatie cultuur van de architect op project partnering (samenwerkingsvorm waarbij de kwaliteiten van elke afzonderlijke partij wordt benut en de relatie gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke doelen en begrip voor individuele verwachtingen en waarden om zo de project prestatie te verbeteren) en de invloed van de verschillen tussen de organisatie culturen van de aannemer en architect op project partnering. Hiervoor is een set organisatie cultuur variabelen (variabelen die te maken hebben met aanpassing van de organisatie aan de omgeving) en een set project partnering variabelen (set variabelen die essentieel zijn voor het bereiken van project partnering) geselecteerd. Deze twee sets variabelen zullen worden vergeleken.

Het onderzoek bestaat uit drie gedeelten.

Fase 1: Het in kaart brengen van concrete verschillen tussen architect en aannemer, met behulp van organisatie cultuur variabelen die te maken hebben met de overleving van de organisatie in zijn omgeving.

Fase 2: Het in kaart brengen van de redenen waarom de project partnering variabelen een bepaalde waarde hebben aangenomen.

Fase 3: Het definiëren van de invloed van de organisatie cultuur variabelen op de project partnering variabelen, d.m.v. het testen van hypothesen die na de resultaten van fase 1 en 2 zijn opgesteld.

Het resultaat van het onderzoek is verdiepte kennis over organisatie cultuur variabelen van een aannemer en architect en de invloed daarvan op de verschillende project partnering variabelen.

Het doel van dit interview is om de redenen in kaart te brengen waarom de project partnering variabelen een bepaalde waarde binnen het project aannemen (fase 2).

Algemene introductie vragen

1. Wat maakte de partnering tussen aannemer en architect bijzonder in dit specifieke project?
2. Wat ging er goed met betrekking tot de partnering tussen architect en aannemer in dit project? Waarom?
3. Wat ging er niet goed met betrekking tot partnering tussen de architect en aannemer in dit project? Waarom?
4. Had het project een bevredigend resultaat voor architect en aannemer? Waarom?
5. Waren er ernstige conflicten tussen aannemer en architect gedurende het project? Waarom?
6. Op wat voor een manier hebben de verschillende organisatie culturen van de aannemer en architect invloed op partnering?
7. Waarom hebben jullie besloten om in te schrijven met deze partner voor dit project?

Wederzijds vertrouwen

1. Het vertrouwen tussen de architect en de aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

2. De partners bekwaamheid/kundigheid om aan de verwachtingen te voldoen was (was de partner in staat om aan de verwachtingen te voldoen?):

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Wat waren de bekwaamheden/kundigheden van de partner?

Wat waren je verwachtingen van de partner?

3. De inzet van de partner om zijn bekwaamheid te gebruiken om aan de verwachtingen te voldoen was (was de wil van de partner er om zichzelf in te zetten?):

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Wat waren de intenties van de partner? Wat waren jullie intenties?

Win-win verhouding

1. De win-win houding (het gebrek aan opportunisme) tussen de architect en aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Lange termijn toewijding

1. De toewijding van de architect en aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

2. Het behalen van de individuele en gezamenlijke project doelen was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Wat waren de individuele project doelen?

Wat waren de gezamenlijke project doelen?

Hoe zijn deze doelen besproken en hoe zijn er afspraken over gemaakt?

3. De bereidheid om continu in hulpbronnen (geld, mensen en tijd) te investeren om de relatie tussen de architect en aannemer te verbeteren was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Welke extra hulpbronnen zijn geïnvesteerd?

4. De balans tussen (evenwichtige nadruk op) het halen van korte termijn project doelen (meetbare tussentijdse stappen) en lange termijn project doelen (verwachte project uitkomsten) was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Wat waren de korte termijn project doelen?

Wat waren de lange termijn project doelen?

Top management support

1. De support (positieve ondersteuning) van de directie van de organisatie was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Op wat voor manier werd er door de directie ondersteund?

Effectieve communicatie

1. De effectiviteit (de mate waarin de beoogde doelen van de communicatie zijn bereikt) van de communicatie tussen de architect en aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

- Waarom?
- Wat voor communicatie systeem was er?
- Werden er problemen ervaren met het communiceren door de verschillen in communicatie systeem met de organisatie? Hoe?

2. De openheid (partner deelde alle informatie die nodig was om de taak te voltooien vrijwillig, er werd dus geen informatie achter gehouden) van de communicatie tussen architect en aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

- Waarom?
- Verschilt dit met de openheid van communicatie binnen de organisatie?

3. De directheid (makkelijk toegang tot alle informatie en alle project medewerkers) van de communicatie tussen architect en aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

- Waarom?
- Verschilt dit met de directheid van communicatie binnen de organisatie?

Conflict oplossing strategie

1. Was er een probleem oplossing strategie (Het openlijk beslissen en het oplossen van problemen op een manier dat van het begin van het project was afgesproken) aanwezig?
☐ ja, wat voor een strategie? Waarom?
☐ nee, waarom niet? Hoe werden conflicten opgelost?

5. Het niveau dat problemen gezamenlijk werden opgelost tussen architect en aannemer was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

6. Het niveau dat de architect en aannemer goede gezamenlijke oplossingen bereikten was:

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Hoe worden conflicten binnen de organisatie opgelost?

Tot Slot

Welk van de onderstaande project partnering variabelen wordt het meest beïnvloedt (nummer van 1 = minst beïnvloed; 6 = meest beïnvloed) door organisatie cultuur? Waarom?

Wederzijds vertrouwen	
Win-win verhouding	
Conflict-oplossing strategie	
Effectieve communicatie	
Lange termijn toewijding	
Top management support	

Documentatie project

Bereidt zijn tot het leveren van documenten (aanbestedingsdocumenten: programma van eisen opdrachtgever, plan van aanpak opdrachtnemende partijen, ambitie documenten, offerten, samenwerkingsovereenkomst, planning/begroting/tekeningen) over het project: ja nee

Documentatie organisatie

Bereidt zijn tot het leveren van documenten (beleidsdocumenten aangaande missie en strategie, doel, middelen, prestatie meting, herstel strategie) van het bedrijf: ja nee

Interview met een van de directeurs over deze factoren.

C LIST OF INTERVIEWEES

TRANSCRIPT	NAME	FUNCTION	ORGANISATION	PROJECT CASE	TYPE OF INTERVIEW	DATE
A	Joost Wilbrink	deputy director	Dura Vermeer Bouw Rotterdam	De Brug	organisational culture	18-6-2012
B	Jurjen Haitzma	deputy director	Dura Vermeer Bouw Leidschendam	Bio Partner Accelerator	organisational culture	14-6-2012
C	Chris de Jonge	architect director	JHK architecten	De Brug/BioPartner Accelerator	organisational culture	13-6-2012
D	Chris de Jonge	deputy director	JHK architecten	De Brug	project partnering variables	12-6-2012
E	Gert Geurts	project manager	Dura Vermeer Bouw Rotterdam	De Brug	project partnering variables	15-6-2012
F	Herman Nowee	project manager	BDA Advies	De Brug	project partnering variables	17-7-2012
G	Arthur van 't Hullenaar	project manager	Dura Vermeer Bouw Leidschendam	Bio Partner Accelerator	project partnering variables	14-6-2012
H	Wilco Meenhorst	architect	JHK architecten	Bio Partner Accelerator	project partnering variables	12-6-2012
K	Rob Stringa	project architect	Movares	pilot	organisational culture	22-5-2012
L	Edwin Megens	project architect	Movares	pilot case N50	project partnering variables	14-5-2012
M	Fred Renkema	project manager	Volker InfraDesign	pilot	organisational culture	1-6-2012
INTERVIEW	NAME	FUNCTION	ORGANISATION	PROJECT CASE	TYPE OF INTERVIEW	DATE
I	Tanja Rouwens	project developer	BAM	x	exploring	19-7-2012
J	Ernstjan Cornelis	architect director	AtelierPro	x	exploring	19-7-2012

D. TRANSCRIPTS

Transcript organisatie cultuur

Naam: Joost Wilbrink

Leeftijd: 38

Geslacht: man

Bedrijf: Dura Vermeer bouw Rotterdam

Functie binnen bedrijf: onder directeur (vastgoed-woningbouw → acquisitie)



Datum en tijd interview: 18-06-2012

Plaats van het interview: Rotterdam, Blaak

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal gedrukt = Joost Wilbrink

1 01:10:04

2 **Wat is de cultuur van de organisatie?**

3 Het is een familiebedrijf. Dus het is niet een beursgenoteerde onderneming, dus de cultuur is vooral
4 van de langere termijn en niet de korte termijn. Dan zie je een heel duidelijk verschil tussen de BAM
5 en Heijmans van deze wereld. Die hebben gewoon aandeelhouders die snel rendement willen en
6 daarop sturen. Wij niet. Wij zijn een familiebedrijf waar we naar duurzame investeringen voor de
7 langere termijn kijken. En dat is wel een groot verschil tussen andere bedrijven en culturen. Wat dat
8 betreft zijn we verschillend in de top tien van de grote bouwers, want we horen wel bij de top tien.
9 Het is niet een afreken cultuur. Het is wat gematigder. **Waar blijkt het nog meer uit dat het een**
10 **familiebedrijf is?** Minder grote risico's, lange termijn kijken, vooral gefocust op aannemerij, we zijn
11 geen ontwikkelbedrijf, we zijn ook geen grondbank. Je ziet bij andere bedrijven dat ze wel
12 grondbanken hebben opgezet. Wel veel risico's namen met ontwikkeling want daar werd vier/vijf
13 jaar geleden veel geld verdiend en nu niet meer. Daar zie je nu ook de problemen: veel
14 grondposities, veel risicovolle ontwikkelingen gestart. Dat hebben wij nooit zo gedaan. Wij zijn een
15 aannemer en wij willen stenen stapelen, dat is onze core-business. We zullen nooit gronden kopen
16 om over 10 jaar speculatief te bouwen of te ontwikkelen.

17 **Wat zijn de belangrijke waarden voor de organisatie?**

18 Er staan een aantal op de site, hè. Ik vind het altijd heel algemeen. Duurzaamheid, samenwerking,
19 ketensamenwerking zijn belangrijke aspecten. **Waarom kiezen jullie voor bijvoorbeeld**
20 **ketensamenwerking?** Omdat we daar ons beter bij voelen, bij zo'n manier van werken. Je hebt twee
21 organisatievormen binnen de bouw. Of je doet aan aanbesteden of je doet aan samenwerken.
22 Aanbesteden is het vechtmiddel. En het ander is gezamenlijk met je opdrachtgever komen tot een zo
23 best mogelijk resultaat. En aanbesteden is van ik ben gewoon slimmer dan mijn opdrachtgever en
24 dat is een spelletje om elkaar te naaien. Ja, dat is zo. Ik schrijf in met een lage prijs en ga je allemaal
25 te vertellen wat je verkeerd hebt opgeschreven in het bestek. Vervolgens krijg je een heleboel
26 meerwerk en uiteindelijk is de prijs ook meer dan de aanbesteding. Wij zijn meer van de
27 samenwerking. Is in de huidige markt alleen heel moeilijk. Tot voor kort hielden we het goed vol: in
28 bouwteam verband, één op één en altijd van langdurige relaties. We hebben ook opdrachtgevers
29 waar we al héél lang voor werken, voor sommigen meer dan 20 jaar of langer. En dat wordt wel
30 moeilijk want de verleiding is wel heel groot als je om je heen hoort: 'ja maar, ik zit wel 30 procent
31 onder budget met mijn aanbesteding'. Ja, en dan moet je wel een verhaal hebben dat zij toch met
32 jou door moeten. En dat is best moeilijk. En je ziet in de huidige tijd dat we ook met aanbestedingen
33 mee moeten, ook al wilde we dat liever niet.

34 **Denkt u dat organisatie cultuur invloed heeft op project partnering?** Wat bedoel je met project
35 partnering? **Een samenwerking tussen verschillende partijen die gebaseerd is op o.a. wederzijds**
36 **vertrouwen tussen architect en aannemer.**

37 Daar zijn wij bij uitstek geschikt voor. Eigenlijk het verhaal wat ik net vertelde. Wij zijn veel beter in
38 het samenwerken en ketensamenwerking gaat nog veel verder. Misschien heb je op onze site het
39 project Havensteder gezien, maar dat is op basis van 100% transparantie. Want design and build is
40 nog steeds zo dat ik de aannemer ben en ik huur mijn partners in. Het zijn een soort
41 onderaannemers die meedoen. De architect wordt nog steeds ingehuurd en wordt door aannemer.

Dit geldt ook voor de constructeur. Maar ketensamenwerking gaat nog wat verder. Zodat je transparant laat zien, met onderaannemers ook, doordat je gezamenlijk in het risico en de winst deelt. Dus als het goed gaat deel je samen en als het slecht gaat dan deel je ook samen. Op basis van 100% transparantie werken en dat is best nog wel ingewikkeld voor veel partijen, ook voor onszelf nog. Wij zijn er volop mee bezig en ik denk ook dat het één van de toekomstmodellen is om werk te blijven houden. Alleen moeten opdrachtgevers dit ook geloven. Dat is op dit moment heel erg moeilijk. **Werk je samen met partijen die daartoe bereid zijn?** Ja, we hebben vaste co-makers, bijvoorbeeld een aantal architecten. Dat gaat makkelijker in de woningbouw dan in de utiliteitsbouw. In de woningbouw hebben we het PCS woningbouw concept. Waarbij een aantal vaste partners (o.a. architecten) alles voor ons uitwerken in PCS. Dat geldt ook voor de constructeurs, het casco, dat is altijd met vaste partners. En voor de uitvoerders hebben we een aantal installateurs (altijd vast) en daardoor kan je ook steeds slimmer bouwen en ontwikkelen. **Hoe selecteren jullie die partners?** Daar is een heel model voor. Mijn collega hiernaast heeft het helemaal uitontwikkelt hoe je nu een ketenpartner selecteert. Dat is niet alleen op offerte basis: jij bent goedkoper dan die dus we selecteren jou. Het kan ook zijn dat we iemand selecteren dat die iets beter in staat is om samen te werken. En dat heeft te maken met waarden en cultuur binnen de organisatie, is er een organisatie bereid mee te werken in samenwerken. Als jij een vechtorganisatie hebt dan kan je nooit samenwerken, vergeet het maar. Want die zeggen 'we zijn open', maar aan de andere kant dan proberen ze zichzelf toch iets meer geld of voordeel toe te schuiven. En dat is niet samenwerken.

01:03:30

Wat is de belangrijkste functie van de organisatie?

Ik denk toch dat het een stuk duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid is. Uiteindelijk is de basis dat er geld verdiend moet worden, want anders leef je niet voort als bedrijf. Dus dat is een langdurige scope. We bestaan nu ruim 155 jaar en dat moeten we nog een keer hebben. Het gaat wel om geld, maar daarnaast zijn duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen heel belangrijke speerpunten van het bedrijf. Dura vindt duurzaamheid heel belangrijk. Dus als je iets toevoegt dat je ook wat teruggeeft aan de maatschappij zonder dat het daarbij alleen maar om geld gaat. Ik denk dat, dat nog wel de belangrijkste zaken zijn.

Waarom heeft u voor Dura Vermeer gekozen?

Haha! Dat is toeval toen ik bij JHK wegging. Ik wilde eigenlijk ergens anders beginnen. Ik vond dat de architect iets te klein speelveld had. De architect had zichzelf gedwongen om alleen een ontwerp te maken. En ik wilde juist meer aan de voorkant praten over waarom bepaalde beslissingen hebben genomen. Met Chris heb ik het daarover gehad. Dan moet je eigenlijk naar een ontwikkelaar of een adviesbureau. Dus ik heb toen bij HEVO gesolliciteerd. Eigenlijk kon ik bij HEVO beginnen. Totdat ik ineens werd gebeld door één van de directeurs van Dura Vermeer, die had via Louis Hoogveld (oude directeur van JHK), te horen gekregen dat ik op zoek was. Ik denk, ik ga daar maar eens praten en dat klikte zo dat ik op het laatste moment had besloten om toch bij Dura Vermeer te beginnen. En ik ben eigenlijk nooit meer weggegaan. **En waarom was die klik er?** Omdat we eigenlijk wel hetzelfde beeld hadden hoe we moesten samenwerken of een ontwikkelproces eruit zou moeten zien. Niet zo zeer dat er een baasje/ontwikkelaar is die bepaald hoe het is. Maar wij proberen juist samen te werken met de architect, opdrachtgever en de aannemer om juist een ontwikkel/bouw opgave op te pakken en niet ik ben de opdrachtgever en ik betaal dus ik bepaal. Dat juist helemaal niet. En dat

84 sprak mij heel erg aan. Ik dacht eerst ik wil helemaal niet bij een aannemer werken. Dan ben je alleen
85 aan het bouwen, terwijl een architect juist alleen maar tekent. Want wij zijn een ontwikkelende
86 bouwer en dat is veel breder. Je ziet dat wij van grondaankopen, de financiering tot en met de
87 oplevering en nazorg betrokken zijn; zelfs ook renovatie en onderhoud: dus de hele life-cycle van
88 vastgoed. En dat vind ik interessant en niet alleen een deel.

89 1:00:15

90 **OCV 1.1 Waarom bestaat de organisatie?**

91 Gewoon om geld te verdienen. Het is ooit begonnen als een timmerfabriek op Katendrecht.
92 Uiteindelijk is het een familiebedrijf dat gewoon geld wilt verdienen.

93 **OCV 1.1 Waarvoor staat de organisatie?**

94 Dat vind ik wel een heel algemene vraag. Dat weet ik zo niet.

95 **OCV 1.1 Wat wil de organisatie uitdragen naar buiten?**

96 Hoe bedoel je dat? Dit zijn meer de speerpunten van Dura Vermeer en niet perse de speerpunten
97 van Dura Vermeer Bouw Rotterdam. Dit is eigenlijk onze strategie nota en zijn algemene termen.

98 **OCV 1.2 Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de maatschappij?**

99 Wij moeten gewoon vastgoed en de gebouwde omgeving maken. Huisvestingsbehoefte van mensen
100 invullen. Er is altijd behoefte om te wonen. **Op wat voor een manier?** Door huizen of kantoren te
101 bouwen, of wegen/bruggen aan te leggen, of te saneren. Alles wat met de gebouwde omgeving te
102 maken heeft. **Hebben jullie daar nog speciale eisen aan hangen als jullie dat doen?** Nee.

103 **OCV 1.3 Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de klant?**

104 Wij ontzorgen hem in ieder geval zoverre dat hij een huisvestingsbehoefte heeft en wij die proberen
105 in te vullen. Als je naar Dura Vermeer Bouw Rotterdam kijkt. Dura Vermeer breed doen we meer
106 dingen. Als Rijkswaterstaat een weg wil hebben dan zorgen wij dat die er komt en dat wij die
107 onderhouden. **En voor Rotterdam?** Dan is het bouwen of ontwikkelen. Bij mijn deel is het zoeken
108 naar de huisvestingsvraag van de klant. Die heeft een behoefte, wij willen een kantoor of woning
109 hebben, en wij zorgen dat die behoefte wordt ingevuld. En op zo'n goed mogelijke manier. Of
110 inschatten wat die behoefte is. Je kunt wachten dat die klant naar jou toe komt, of ga je zelf opzoek
111 naar de nieuwe markt. **Jullie doen nu...** Beide, je moet beide, maar op dit moment komen weinig
112 klanten naar ons toe. Je zult opzoek moeten naar nieuwe markten. De woningbouw ligt op z'n gat,
113 dus zul opzoek moeten naar andere dingen. Waar is wel werk? Is dat in de zorg, is dat in het
114 onderwijs of is dat in de haven.

115 **OCV 1.4 Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor zichzelf?**

116 Ik snap de vragen echt niet. **Dus bijvoorbeeld winst, tevreden medewerkers.** Maar natuurlijk dat
117 vindt elke organisatie. Ik kan me geen organisatie voorstellen die zegt: mijn personeel hoeft niet zo
118 tevreden te zijn. Een organisatie functioneert met mensen. **Waar focussen jullie je specifiek op,**
119 **waarin onderscheiden jullie jezelf met andere concurrenten in de markt (bijvoorbeeld BAM)?** Die
120 onderscheiden zich niet zoveel. Dit soort dingen staat allemaal op de website (missie, strategie, visie)

en hoe wij daarmee om proberen te gaan. Maar als je die punten naast elkaar legt van bijvoorbeeld een Heijmans en Volker Wessels, dan is er helemaal niemand die kans zeggen of die van Dura Vermeer is. Dus de top 10 heeft allemaal dezelfde missie en doelstellingen. Dat is het lastige daarvan. **Hoe onderscheidt je dan jezelf?** Je onderscheidt je niet. Dat denken wij wel. Ik vind dat we ons helemaal niet onderscheiden. Want de BAM roept precies hetzelfde alleen gebruiken andere woorden. Het enige verschil, wat ik zelf vind, is dat wij een familiebedrijf zijn en zij aandeelhouders. Zij korte termijn hebben en veel meer schakelen op winst. Wij iets meer op lange termijn, maar meer rendementen op langere termijn. Wij zijn misschien iets socialer en wij zullen mensen iets minder snel afstraffen als ze geen winst maken. Maar uiteindelijk moet hier ook gewoon winst worden gemaakt. Tevreden werknemers, dat heeft ieder bedrijf. En hoe bereik je dat? Dat doe je door goed werkklimaat, goed salaris, goede secundaire arbeidsvoorwaarde (model conform de markt). **Hoe ziet het werkklimaat eruit?** Op kantoor of qua werk? **Meer de atmosfeer binnen het bedrijf.** Die is op dit moment moeilijk. Want we zitten in zwaar weer. We hebben net ook 30 mensen ontslagen en misschien moeten er nog wel meer mensen uit. Dus de sfeer is ontzettend slecht. Dat heeft elk bouwbedrijf in deze tijd. Want we gaan in Nederland van 50 miljard naar 30 miljard omzet. Dus er moeten bedrijven omvallen. Dat kan niet anders, want de koek is gewoon kleiner om te verdelen. En dat merk je in de sfeer van het bedrijf heel erg dat het heel gespannen is. Heb ik morgen nog een baan denken een heleboel mensen. Wij zitten in een reorganisatie, mensen zijn eruit. We maken geen winst. Dus de sfeer is heel erg slecht. **Dat merk je met de omgang tussen de collega's?** Ja. **Hoe uit zich dat?** Mensen kijken heel erg naar zich eigen. Heb ik morgen nog wel een baan? Zit ik er dan nog wel, wat moet ik nu doen? Maar iedereen reageert er anders op. De een denkt ik zet mijn schouders eronder, ik ga hard werken, ik ga kansen pakken. En de ander slaat helemaal dood. Als ik iets doe, doe ik het dan wel goed. Of die krijgt te horen dat ze eruit moeten. De één is boos en de ander die snapt het. Dat is heel verschillend, maar het is best een heftige tijd. De architecten hebben het allemaal al achter de rug. JHK had toen ik daar weg ging 44 man en nu zijn het er 18 of 17. **Ja ze hebben er nu 25.** Maar wel een heel ander soort mensen. Veel jonger en alleen maar ontwerpers. **Meer hoogopgeleiden.** Ja. Het is nu een heel moeilijke markt.

OCV 1.5 Wat is het grootste verschil van de missie en strategie tussen de architect en aannemer?

Ik vind de architect en aannemer totaal verschillende werelden. Ik vind de architect een kunstenaar. Die denkt veel meer na over het ontwerp. Die hebben een hoge maatschappelijke waarde, die willen iets moois neerzetten. Vaak slaat dat helemaal door naar wat hij zelf mooier vindt, i.p.v. wat de klant mooier vindt. Een aannemer denkt veel meer 'ik bouw iets maar het moet me wel geld opleveren'. Hij is veel geldgedrevener dan de architect over het algemeen. **Hoe komt dit terug in projecten?** Vaak een enorme clash (in traditionele modellen) in VO, DO, bestek. En vooral in de beginfase zegt de aannemer standaard 'het is te duur' en de architect die ontwerpt altijd 10% boven budget omdat hij weet dat de aannemer altijd 'het is te duur' roept en daarom dus moet downsizen. Na de clashes komen we op een soort gemiddelde uit. Dat is het spel dat traditioneel gespeeld wordt. In de nieuwe ketensamenwerkingsvormen en de 3D BIM, LEAN hebben we geen VO en DO. Dan hebben we ontwerp traject en een bouw traject. En gaan we meteen met co-makers (architect, constructeur en installateur) in één model werken en maken we één ontwerp waarbij we meteen committent hebben en hoeft je niet meer een ontwerpfase over te doen. Ik heb wel eens meegemaakt dat een architect bij een opdrachtgever 200% boven budget zat. Dan kon het hele traject nog een keer doen. Dat zijn allemaal faalkosten. Dan krijg je: 'ja, jullie rekenen te veel' en 'ja, jullie tekenen te duur'. Eindeloze discussies. Architect weet weinig van bouwkosten (zegt hij tenminste, in ieder geval niet

waarmee de aannemer rekent) en de aannemer denkt te weinig mee met de architect (wat moet de architect nu tekenen). De aannemer begint pas met rekenen als de architect klaar is met tekenen en dat is heel onlogisch. **Dat gaat nu ook anders?** Ja dat moet anders. Wij hebben nu in onze bouwprogramma's 25% faalkosten en dat is echt gigantisch. En als je dat eruit kan halen. En in de huidige tijd moet je goedkoper, sneller en beter. Dus moet je meer samenwerken en de faalkosten eruit halen. Dus je betekent dat je gaat samenwerken met de architect door niet pas te gaan rekenen als ze al klaar zijn. En bij de architect betekent dat hij gericht mee moet denken met de aannemer over 'hoe maak ik dat nu'. Je kan wel iets tekenen, maar uiteindelijk moet het op de bouwplaats gemaakt worden. **Je moet dus over je eigen visie heen kijken en...** Ja, je moet je wel bij je eigen core business blijven, een architect niet gaan bemoeien met calculatie en de aannemer niet gaan bemoeien met materialisering in zoverre dat de architect de uitstraling en de materialen. Maar je moet wel meer samenwerken. Maar dat is wel echt een heel andere manier van samenwerken. Veel architecten wij doen aan 3D tekenen. Ze schetsen het en maken er vervolgens een 3D model van. Maar dat is geen 3D BIM. Daar is nog wel een behoorlijke opgave. Daar worden nog gigantisch veel faalkosten gemaakt. Ook bij ons: ontwikkeling, voorbereiding, constructie. **Kies je daar ook je partners op uit? Zij doen wel aan BIM en die niet, dus daarmee werken we niet samen.** Ja. Alle projecten doen we tegenwoordig in BIM. **Dus de middelen die de architect tot zijn beschikking heeft die hebben wel degelijk invloed op de keuze van de architect.** En we gebruiken nu de architect voor het ontwerp. De uitwerking doen we altijd met een tekenbureau (facilitair bureau). Dat is de fout van de architect zelf. Ik zei net waarom ik was weggegaan bij een architect (omdat het kleiner werd), maar een architect nu is zelfs zover dat ze nog weer kleiner worden gemaakt. Ze worden nu zelfs opgesplitst in ontwerpbureaus en tekenbureaus. Dus wordt het werk van de architect weer kleiner. En ja, daar zijn ze zelf bij. **Dus eigenlijk zijn de missie en strategie volledig verschillend.** Uiteindelijk wel. Ja, ze willen beiden wel die gebouwde omgeving maken. Ze hebben beide wel als hoger doel dat ze een mooi gebouw willen neerzetten, de één als architect de ander als bouwer. Je bent niet op deze wereld om te zeggen 'zo nu gaan we eens een lelijk gebouw neerzetten'. Alleen de strategie is heel anders. Een aannemer is veel pragmatischer en stuurt veel meer op geld dan een architect. Daar ligt een enorme kentering voor de architect. Veel verdienmodellen bij de architect zaten in het uitwerken van bestekken, werktekeningen maken, ontwerptekeningen maken. In het ontwerp maakten ze veel te veel uren dan begroot en dat verdiende ze later terug. Maar als dat achterste weg valt... Architecten moeten veel meer sturen op geld, ze zijn niet commercieel genoeg. Het zijn kunstenaars. Een beetje aparte opleiding van de TU. Het minst technische van alle vakken. Terwijl de goede architect, die weet heel goed wat het financieel betekent. Want anders houd je, je bedrijf niet over. Ook een architectenbureau moet geld verdienen. Daar zitten wel grote verschillen.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

46:23

OCV 1.6 Wat is de invloed van de missie en strategie op project partnering in het bouwproject? Zie je de missie en strategie terugkomen binnen een bouwproject?

Zonder helemaal in detail te treden. Dat zou wel moeten. Er zou een bepaalde rode lijn in moeten zitten. Ook voor een bepaalde filosofie. Maar we zien in de praktijk dat de resultaten heel erg verschillen. En dat heeft te maken met wat voor team je erop zet. Dan zie je toch weer dat het

206 mensenwerk is. Waarom loopt het ene bouwplan nu goed en de ander dramatisch. Uiteindelijk is het
207 toch mensenwerk: heb je de goede mensen op de juiste plek zitten. Onze missie en strategie is
208 gebouwde omgeving, geld verdienen en duurzaam. Maar uiteindelijk moet het een rendabel project
209 zijn. En waarom bij dezelfde missie en strategie het ene plan vlekkeloos (heeft weinig oplever punten
210 en binnen budget en planning) verloopt; en de ander dramatisch (veel te duur, buiten de tijd,
211 ontevreden opdrachtgever) verloopt. Wij hebben dezelfde MZS, management zorg systeem, wij
212 bouwen hetzelfde en daar ligt wel een opgave voor ons. Goede bouwbedrijven hebben veel meer
213 voorspelbaarheid. We merken wel dat we binnen Rotterdam een aantal problemen hebben dat het
214 niet allemaal even strak georganiseerd is bij het bouwen. Ja, uiteindelijk zou die missie en strategie
215 vertaald moeten worden op een bouwplan. Dat betekent dat je voorspelbare bouwplannen hebt
216 (van begin tot het eind) die goed renderen, binnen de tijd en iets toevoegen aan de gebouwde
217 omgeving, met een tevreden klant. En dat is niet altijd zo, was het maar zo. Nu kan het niet altijd
218 100%, maar je moet er wel naar streven dat het beter gestroomlijnd is.

219 44:20

220 **OCV 2.1 Wat zijn de korte termijn doelen (maandelijks) van de organisatie?**

221 Maandelijkse doelen hebben we niet. Maar jaarlijkse doelen hebben we wel. En de maandelijkse
222 doelen zijn gewoon afgeleid van de jaarlijkse doelen: 1/12 deel daarvan. Wij hebben gewoon een
223 begroting en een budget voor een heel jaar vastgesteld. We hebben een omzet en een rendement en
224 daar moeten we aan voldoen. Uiteindelijk worden we daar op afgerekend. En ik moet zorgen dat er
225 voldoende werk binnenkomt om 90 miljoen binnen te halen. Dan moeten we zorgen dat er in de
226 portefeuille komende maanden 90 miljoen zit qua omzet en daar hoort een bepaald resultaat bij. **Dit**
227 **zijn de financiële doelen en wat zijn er nog ander doelen?** Nee niet echt hele harde. Dit zijn doelen
228 waar we op af worden gerekend. Vervolgens hebben we wel doelstellingen wat we nog meer willen:
229 op het gebied van duurzaamheid, het verder ontwikkelen van 3D BIM, technisch en betere
230 productontwikkeling, koper PCS woningen, beter profileren in de markt, langdurige
231 klantencontacten, ketensamenwerking. Uiteindelijk worden we maar op één ding afgerekend en dat
232 zijn de rendementsdoelen en de omzet.

233 **OCV 2.2 En lange termijn doelen van de organisatie?**

234 Continuïteit van de organisatie. Dat is de aller belangrijkste. Daar kijken we ook altijd naar. Ook de
235 korte termijn doelstellingen mogen niet strijdig zijn met de lange termijn doelstellingen. Het kan best
236 zijn dat je krimpt in een slechte markt. Maar uiteindelijk doe je dat om te kijken dat je er over tien
237 jaar ook nog bent. Je kunt nu heel raar winst maken of heel raar boekhoudkundig problemen
238 verdoezelen, maar dat heeft geen zin want dat komt er straks toch wel uit. We kijken altijd naar de
239 langere termijn. En als je niet duurzaam bent, je doet niet aan ketensamenwerking, of niet aan LEAN
240 op dit moment (je neemt faalkosten niet serieus) dan zal dat op een gegeven moment wreken in de
241 komende jaren. Als je niet duurzaam bent, wordt je afgestraft. Als je niet ISO gecertificeerd of LEAN
242 bent, wordt je afgestraft. Daar moet je in mee. **Stel er komt een nieuwe trend aan.** Ja, duurzaamheid
243 roept nu iedereen en maatschappelijk verantwoord ondernemen is zo'n trend. **Waarneer pak je nu**
244 **zoiets op binnen de organisatie.** Wat dat betreft zijn we meestal vooroplopend daarin, bijvoorbeeld
245 wonen, werken en recreëren op het water. Wij hebben een aparte afdeling die heet business
246 development die daaraan trekt. Meestal zijn we redelijk aan de voorkant om trends op te pakken aan
247 de voorkant van de markt. Het komt erop neer wat vraagt de klant, de gemeente of de corporatie of

de ontwikkelaar. Wij bespeuren dan ‘hé er veranderd iets in de vraag’. Nu is het heel erg het moet goedkoper, beter en sneller. **Het zou ook weer kansen bieden met nieuwe geïntegreerde contracten van de overheid. En Dura Vermeer zou dus daar een streepje voor kunnen hebben bij dat soort projecten.** Alleen je ziet wel dat de markt heel snel erachteraan komt. We waren koploper in ketensamenwerking een paar jaar geleden. Maar iedereen gaat het nu doen. Of het nu goed is dat iedereen ketensamenwerking doet, dat weet je natuurlijk niet. Maar je moet wel voorop blijven lopen en dat is wel het gevaar. Een DBFMO contract daar kan iedereen wel aan meedoen. Het enige wat je nu ziet is dat finance heel belangrijk is. Je ziet heel erg weinig bedrijven met geld. En daar kunnen we op dit moment ons wel in onderscheiden. Een familiebedrijf is liquide en wij hebben redelijk veel geld in vergelijking tot andere bedrijven. Alleen dat kun je ook maar beperkt inzetten. Maar daardoor kan je in sommige tenders onderscheiden. Want wij kunnen wel voor financieren terwijl andere dat misschien niet kunnen.

OCV 2.3 Wat is het grootste verschil tussen de doelen van de architect en aannemer?

Tussen doelen? **Jullie hebben financiële doelen en duurzaamheidsdoelen...** Ja het grootste verschil is dat de architect veel meer bezig is met esthetica en wij veel meer met de euro's uiteindelijk. De architect vindt het super belangrijk dat er een gebouw komt te staan dat in de bladen staat. Maar die zijn heel erg bezig met een heel gaaf ontwerp, wat helemaal spik en span in elkaar zit. Terwijl wij misschien eerder voor 80% zouden gaan, wat meer rendement zou opleveren. Daar zit volgens mij het grootste verschil in doel. Maar dat is ook helemaal niet erg, want daardoor kan je heel goed samenwerken. Als iedereen bij zijn core business blijft in de ketensamenwerking en de architect is er specifiek voor om te zorgen dat er een goed en mooi – wat jij mooi vindt, vind ik misschien lelijk – gebouw neer te zetten. Dat houdt de aannemer ook scherp. Kijk, een aannemer is ook makkelijk. Als je die het laat doen, dan komt er gewoon een blokkendoos te staan, wat veel geld oplevert of veel vierkante meters voor de klant oplevert. Maar of het mooi is? Dus het is ook goed. Je kunt niet zonder elkaar. En een architect alleen maakt alleen maar paleisjes die niet te betalen zijn. **En hoe prikkelt de architect jullie organisatie.** Door heel uitdagende dingen neer te leggen of nieuwe details, nieuwe materialen of nieuwe vormen. Die zeggen maar jullie doen het altijd zo, maar laten we het nu eens anders doen. En daar moeten wij dan ook op schakelen. Dat houdt elkaar wel scherp. Daarom denk ik door het samenwerken in plaats van een DO uit te werken, bestek tekeningen en daarna op de markt te zetten. Eigenlijk is traditioneel zo dom als het maar zijn kan, want je gebruikt elkaars kennis en kwaliteiten helemaal niet. Want een architect werkt iets helemaal uit tot op de schroef nauwkeurig en dan ga je het vragen als je het wilt gaan maken: “Wat kost dit?”. En hij [doelend op de aannemer] heeft helemaal niet ingebracht zijn kennis over het ontwerp of over hoe je het moet maken (bijvoorbeeld dat de architect denkt we moeten tunnelen, terwijl de aannemer denkt het worden wand en breedplaten omdat het slimmer en flexibeler is). Dus je gebruikt elkaars kennis helemaal niet. En dat vind ik het grootste gemiste kans van aanbestedingen en los van elkaar werken. Ik denk, ik ben ervan overtuigd, als je in een groep samenwerkt met een architect, installateur, constructeur en aannemer, dat er een beter, goedkoper product uitkomt dan dat je iets achter elkaar zet. Maar een heel groot deel is toch gefocust op de euro's. En dan is het slimmer om iets uit te werken en in de markt te zetten. Want het is natuurlijk wel eng. Want als je een aannemer aan tafel neemt, wilt hij bouwen. Dus je moet hem van te voren zonder dat je het weet wat het kost aan tafel zetten en dat is bij veel opdrachtgevers eng. Daar lopen we altijd tegen aan. Terwijl het in de andere branches heel normaal is. Bij auto industrie, computer industrie werk je veel meer samen en wordt je afgestraft op een gegeven moment als je niet goed presteert. Maar dan mag je wel op

292 een langere termijn, project ongebonden (niet op één project afrekenen, maar op een traject),
293 samenwerken. En dan moet je, je wel waarmaken.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

295 **OCV 2.4 Wat is de invloed van de doelen van de organisatie op project partnering?**

296 Nog een keer? **In hoeverre komen bijvoorbeeld de economische belangen terug binnen project**
297 **partnering.** Ja altijd, uiteindelijk moet er ook binnen project geld aan blijven verdienen. Alleen wat je
298 nu vaak bij traditionele processen dat het risico bij de aannemer of opdrachtgever worden
299 neergelegd. En risico's kosten geld. Dan gaan ze dus onvoorziene kosten opnemen om de risico's af
300 te dekken. Terwijl als je ketensamenwerking doet, kan dat minder zijn omdat je die gezamenlijk
301 deelt. Gezamenlijke risico's. Dan snap ik best dat een architect niet mee kan doen aan verkoop
302 risico's van woningen, maar je kan er wel wat meer over nadenken dat je prestatiegericht erop wordt
303 afgerekend. Maar als je het heel goed doet, bijvoorbeeld binnen tijd en binnen budget, dan krijg je
304 een soort bonus. Als je het niet goed doet dan is het jouw probleem en dan moet je het overnieuw
305 doen van je eigen rekening en risico. Dus er zit ook een soort trigger in om het goed te doen.

306 34:23

307 **OCV 3.1 Wat is de organisatie structuur van de organisatie? Van Rotterdam? Ja.**

308 Traditioneel heb je natuurlijk dit soort structuren met een directeur, management. Heel hiërarchisch.
309 Een kerstboom. Dat zijn we niet helemaal. Zo hiërarchisch zijn wij niet opgebouwd in Rotterdam. We
310 hebben wel een directie en kernteam. Het lukt ons nog niet helemaal om het LEAN principe,
311 werkvloer boven en de directie beneden (de omgedraaide kerstboom), toe te passen. Dat gaat nog
312 niet helemaal op. Maar we proberen wel een veel plattere organisatie met bouwstromen te zijn. Dat
313 betekent dat je in vaste teams samenwerkt. Waarbij er altijd een eindverantwoordelijke voor het
314 bouwstroomproces is. Maar dat is niet de directie. Wij zijn gewoon faciliterend, zoals het kernteam.
315 Je hebt gewoon een bedrijfsleider die is verantwoordelijk voor de hele stroom. En elk project komt
316 daar in en dan heeft hij een aantal vaste teams onderzitten, die altijd in dat team een project doen.
317 **Dus eigenlijk komt de organisatie structuur komt terug binnen de bouwprojecten.** Ja. We werken
318 met vaste teams. Het staat nog wel een beetje in de kinderschoenen. Dus het is nog niet helemaal
319 doorgevoerd. Maar bij ons PCS hebben we het nu wel. Dat is een aparte organisatie van Rotterdam
320 en Leidschendam en die doen nu alleen de woningbouw. Die hebben het wel heel erg. Die hebben
321 vaste teams, vaste bouwstromen en die bouwen 200 woningen per jaar. En dat team bouwt altijd die
322 woningen overal in het land. En dat werkt heel goed, want dan ben je op elkaar ingespeeld, je leert
323 van elkaar, je kunt elkaar verbeteren. Wisselende teams is funest om een leerproces in te gaan. Want
324 als jij morgen weer op een ander plan wordt gezet, maak je dezelfde fout misschien omdat je op een
325 ander team zit en het wiel steeds opnieuw moet uitvinden. Een kerstboom gaat het van de ene tafel
326 naar de andere tafel en uiteindelijk komt het op de werkvloer terecht, terwijl de kennis het op de
327 werkvloer licht. Die zit hem in de bouwstroom. En daar moeten we veel meer naar luisteren en
328 vervolgens pas je missie en strategie bepalen.

329 **OCV 3.2 Wat voor communicatie systeem gebruikt de organisatie?**

Van heel traditionele jaarboeken, zoals die daar liggen op tafel, tot apps op de Ipad. **Apps op de Ipad? Is dat voor intern gebruik.** Nee, we hebben de woonapp. Dat is voor consumenten die een eigen woning kunnen samenstellen op je Ipad of de computer. Dan kan je zeggen dit is mijn basiswoning en daar komt een trapje en een keukentje op die manier en dan rolt er een prijs uit. En je kunt de locatie aanklikken. Dat staat een beetje in de kinderschoenen, maar zoals je een auto samenstelt moet je ook een huis kunnen samenstellen. Dus dat is heel erg vooruitstrevend. We zitten nu volop twitter. Drie jaar geleden heb ik de Dura Vermeer linkedin pagina geopend. Ze zeiden: "je bent gek, daar moeten we niets aan doen". En inmiddels zie je dat we volop op linkedin, hyves en facebook zitten. Dus communicatiemiddelen veranderen razendsnel. **Dus het LEAN principe komt dus terug bij de communicatie systemen en daar passen jullie je ook op aan.** Alleen bouwbedrijven zijn een vrij traditionele branch. Wij lopen natuurlijk achter. Het is natuurlijk belachelijk dat het nu pas komt terwijl het allemaal allang al kan. Die boeken maken we ook nog steeds. Het is wel lekker veilig, maar het is hartstikke duur, het is niet flexibel. Zodra het van de drukker komt is het achterhaald, niet aanpasbaar. Ik heb liever dit [doelend op Ipad]. De nieuwe generatie nog steeds meer. **Wij doen niets anders.** Wij hebben bijvoorbeeld wel eens gezegd dat als mensen bij een nieuwbouwlocatie komen een standaard sms of e-mail bericht moeten krijgen dat de locatie te koop is of wat daar gebeurt. Dat mag allemaal nog niet zo. De middelen zijn er, maar dat gebeurt nauwelijks in de bouw.

OCV 3.3 Wat is de beloning en bonus systeem binnen de organisatie?

Heel weinig. Dat gebeurt hier niet echt. Op zich ben ik een voorstander dat je meer zou moeten belonen als mensen heel goed hun werk doen. Maar wij hebben geen bonussen. Alleen de directie krijgt gratificatie achter iets. Voor de rest krijgt iedereen een standaard loon en dat gaat met de CAO mee. Het is dus vrij behoudend. Niet de Amerikaanse taferelen. Niet prestatieafspraken waaraan je moet voldoen, en als je daar niet aan voldoet lig je op straat. En als je er wel aan voldoet, krijg je er een jaarsalaris erbij, bij wijze van spreken. Dat soort dingen helemaal niet. Dat is ook niet binnen een bouwproject. Nee helemaal niet. **Dat komt één op één terug van de organisatie naar het bouwproject.** Ja, terwijl je best wel iets meer prestatieafspraken kan hebben. Het hoeft niet in euro's. Het kan ook dat je iemand afrekent op wat hij gepresteerd heeft dat jaar (een project opleveren binnen tijd, budget en kwaliteit). Daar moeten we veel meer op sturen. De ontwikkelaars hier zijn verantwoordelijk voor hun project en zij moeten zorgen dat het binnen budget en binnen tijd is. De aannemer moet zorgen dat zijn plan gebouwd binnen het budget wat gesteld is, binnen de oplever punten en noem maar op. Je zou, het is niet afrekenen, mensen wel mogen aanspreken op prestatieafspraken. Zonder te belonen (klinkt al heel snel weer in euro's). Je functioneert goed als je, je werk goed hebt gedaan. **Hoe meet je dat nu dan?** Nu meten we het niet. Dat is het lastige ook. Het is op gevoel. Als ik met jou een functioneringsgesprek heb dan zeg ik: 'Het gaat toch goed voor mijn gevoel.' Het is niet meetbaar, terwijl je met prestatie meting binnen het project kunt zeggen: het is binnen budget, binnen planning, de klant is tevreden (want we hebben maar drie opleverpunten), dat kan je gewoon meten. En dat gebeurt te weinig.

27:04

OCV 3.4 Wat is het controle systeem van de organisatie?

Financieel is het eenvoudig, dat is gewoon je boekhouding. Leidt ik verlies of zit ik binnen budget. En dat is heel makkelijk meetbaar. Het andere controle systemen zijn de fase documenten, het

management zorg systeem wat we hebben. Maar dan moet je het wel gebruiken en niet 'oja ik moet het systeem nog invullen' en achteraf nog het formulier invullen als de auditeur langskomt. Want we hebben natuurlijk externe en interne audits. Dan gebruik je het systeem verkeerd. Je kan het systeem als kansen en bedreigingen monitor gebruiken. Als je volgens het systeem werkt dan kun je ook je kansen en bedreigingen goed inzichtelijk houden. We gebruiken MZS en dat is je monitor voor je hele bedrijfsvoering. **En de klanttevredenheid?** We hadden voorheen SKB (stichting klantgericht bouwen). Daar stuurde we dan een enquête richting klanten en kopers toe die hadden gekocht. Dan vroegen we hoe tevreden ze waren. Dat systeem is helemaal op de schop gegaan en dat gaat begin juli online. De bouwwereld en alle grote bouwbedrijven hebben zich verenigd samen met SKB en eigen huis. En die hebben een soort platform opgericht a la zoover [doelend op de website www.zoover.nl]. Wat inhoud dat online mensen hun ervaring kunnen delen over een bouwbedrijf. Dat is best wel spannend. Ik vind over het algemeen dat als je tevreden bent vul je die dingen niet zo snel in en als je ontevreden bent vul je ze wel in. Aan de andere kant je kunt er wel van leren. Want als mensen ontevreden zijn, dan kun je er ook iets aan doen. Dus dat is het nieuwe systeem hoe we de klanttevredenheid gaan meten. Het is digitaal, online, (vroeger deden we dat per post aan het eind en dan werden ze niet teruggestuurd). Feedback gaat niet alleen over de oplevering, maar ook over het hele verkooptraject, gemeten op verschillende tijdstippen. Hoe heeft je klant ervaren tijdens de bouw en niet alleen als hij de sleutel krijgt. Je moet meerdere momenten vinden om te controleren. [verschillende vragen worden opgesomd voor evaluatie]. Vroeger was het een onderschoven kindje. Wat interesseerde mij nu of de klant tevreden was, er staan toch nog dertig andere in de rij. Zo ging het echt. Nu is de klant heel erg belangrijk. Waarom zou hij voor ons kiezen, hij kan nog dertig andere kiezen. De rollen zijn omgedraaid. Daar waar voorheen dertig klanten in de rij staan, staan nu dertig ontwikkelaars in de rij. Eigenlijk is het onzin want ook in een goede markt moet je, je richten op de klant. Wij hebben altijd geroepen de klant is belangrijk, alleen het is wel heel makkelijk om gewoon bagger te leveren en snel geld te verdienen over de rug van de klant als er toch dertig klanten in de rij staan. **Maar eigenlijk is klantgerichtheid één van de waardes van Dura Vermeer vanaf het begin af aan.** Ja, dat roepen we wel of het altijd zo is, vraag ik het me af. Want toen ik bij Dura Vermeer kwam vond ik ook dat we gribus neerzette in vinex wijken. Alleen maar om geld te verdienen. Toen hebben we ook niet geluisterd naar de klant. Als ik zie wat we in Oosterheem, Zoetermeer en Ypenburg hebben neergezet... En iedereen deed het hoor. Daar zijn we niet goed of slecht in, maar het is heel verleidelijk producten neer te zetten waar de klant helemaal niet op zit te wachten. Maar waar de klant dan vanwege de schaarste het toch maar kocht. En nu wordt je keihard afgestraft als je niet iets neerzet wat 120% aan de verwachting van de klant voldoet. Dat is ook wel het goede van de huidige tijd, dat je veel meer nadenkt wat de klant wilt. Het is niet wat ik wil of de architect wilt. We bouwen niet voor onszelf, we bouwen voor de klant.

23:04

OCV 3.5 Wat is het grootste verschil in middelen tussen architect en aannemer?

Wij hebben geld en de architect niet. De architect is een dienstverlener. En wij zijn opdrachtgever en bouwer in één. En daarom heb je hele andere middelen. Een architect is altijd afhankelijk van zijn opdrachtgever. Wij ook wel. Maar we worden vaak gevraagd om het te financieren. En soms zijn we zelf opdrachtgever. Je zit dan in een heel andere rol. De impact van de middelen is veel groter. De architect heeft uiteindelijk invloed op een heel klein stukje van het traject. Uiteindelijk zijn wij van het begin tot het eind betrokken. Tenminste dat willen we het liefst. Als we ontwikkelen doen we dat

ook. En als aannemer hebben we ook veel meer invloed op dat traject. Wat dat betreft is het voor de architect iets beperkter. Die heeft beperkter middelen om te sturen op het proces. Dat heeft hij helemaal aan het zelf te wijten. Want in de middeleeuwen was het een bouwheer. Dan was je als architect verantwoordelijk voor het hele traject. En langzaam zijn de ontwikkelaar en adviseur zijn er bijgekomen. **Ja die zagen gaten in de markt.** Ik had laatst nog een discussie over wie er nu toegevoegde waarde heeft. Een architect heeft toegevoegde waarde. Want zonder tekening kan je niet bouwen en een aannemer ook. Een ontwikkelaar heeft helemaal geen toegevoegde waarde, een makelaar voegt niets toe. Een adviseur alleen als het echt nodig is om te kunnen bouwen. Maar er zijn een heleboel randverschijnselen eromheen bedacht die niet nodig zijn om dat huis te bouwen. En dat hebben we met elkaar allemaal gecreëerd. [kleine uitweiding over de toegevoegde waarde van ontwikkelaar].

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

18:25

OCV 3.6 Wat is de invloed van de middelen van de organisatie op project partnering?

Dat hebben we al een beetje behandeld over de ICT systemen die er in terugkomen, de structuur, de beloning en bonus systeem, het controle systeem. Ja, die hebben allemaal invloed op het uiteindelijk project. Maar nog te weinig. Want in het bouwen gooien we nog veel te veel geld weg, omdat we toch nog te traditioneel zijn. Alles in schakeltjes achter elkaar zetten. Daar is nog een enorme winst in te maken. **Merk je ook dat deze systemen en middelen invloed hebben op het samenwerken.** Ja want het is heel andere manier samenwerken dan het traditionele model. Je moet ook heel anders samenwerken. Veel sneller schakelen. Je kunt niet meer wachten tot één z'n werk heeft gedaan en dan reageren. Dat waren we gewoon. En dat gaat ook op een andere manier. Hier beneden zit bijvoorbeeld een architect die werkt nu aan een plan bij ons in het kantoor. We werken nu gezamenlijk met de constructeur, de aannemer en architect aan een plan. Die zitten hier nu te tekenen en zitten in één model samen te werken. Op locatie van Dura Vermeer zitten ze te werken aan een plan. Dat is totaal anders dan hoe ze het vroeger deden.

OCV 4.1 Wat voor indicatoren worden gebruikt om de prestatie van de organisatie te meten?

Dat zijn er wel een heleboel. We hebben een heleboel prestatie indicatoren van ziekte verzuim tot aan financiën, werkbare dagen, opleverpunten, klanttevredenheid. We hebben een OBEA bord, waar alle meetmomenten instaan om te kijken of een project doorloopt. We hebben een OBEA bord voor de directie en dat geldt voor het hele bedrijf (zitten we op de 90 miljoen, hebben we voldoende rendement, hebben we niet te veel ziekteverzuim, voldoende omzet, voldoende kansen). Vervolgens heeft een project ook een OBEA bord en die zoemt in op het project (zitten we binnen tijd, geld, budget, werkbare dagen, niet te veel ziekteverzuim). **En die zijn hetzelfde opgebouwd?** Ja.

OCV 4.2 Hoe wordt dit gemeten?

Gemeten op targets, divisie doelstellingen en we hebben onze eigen doelstellingen. Daar moeten ze gewoon binnen blijven. En dat doen we door middel van smileys. Een rode, groene en geel. En daar moeten we op sturen. Wekelijks wordt in de DT bespreking de bouwprojecten besproken. Waar moeten op schakelen en daar moeten we op sturen. **En hoe wordt daar op gestuurd?** Als er een rode

smiley is moet er actie worden ondernomen. De week daarna moet er dus ingegrepen zijn op een of andere manier. Maar je moet wel actie ondernemen op het feit dat je niet aan de indicator voldoet. **Kan je een voorbeeld ervan geven?** Dat zijn zoveel verschillende. Bijvoorbeeld als je hoog ziekteverzuim hebt. Waar ligt het aan? Blijkt dat er een aantal mensen langdurig ziek zijn. Dan kan je de rode smiley verklaren en dan kijk je kan ik er iets aan doen om die mensen aan de slag te krijgen. Kunnen we ze ergens anders in zetten [een ander voorbeeld over oplever punten/werkbare dagen]. Je moet iets hebben om te analyseren voordat je erop kan sturen. **Dus je hebt een traject dat je doorloopt, een vergadering neem ik aan, en daar behandel je elke smiley.** Maar het is niet een vergadering aan tafel, maar staand aan het bord. Behandelen we die indicatoren. En iemand is verantwoordelijk voor die indicator. Dan vraag je aan degenen 'wat is er aan de hand en wat gaan we eraan doen?'. Je moet aanspreekbaar zijn ergens op. Als het van ons allemaal is, gebeurt er niets. Dat is ook binnen een project. Iemand moet verantwoordelijk ergens voor zijn. Dat is nieuw, dat was voorheen niet zo in de bouw. Iedereen deed maar wat. En als het goed gaat dan verdienen je geld en dan is het niet zo belangrijk om te meten, maar nu is het een heel moeillike tijd en moet je juist meten en schakelen. Want die marges zijn zo klein: elke fout wordt afgestraft en kan verliezen opleveren. Eigenlijk moet je dit ook in de goede tijd juist doen. Dat is altijd weer het verhaal. Dan ben je in een flow en alles gaat goed en verdienen je nog meer geld. Toen werd er nog veel meer geld weggegooid alleen zagen we het niet. Sinds drie jaar zijn we er pas echt mee bezig. **Dus dan klopt de uitspraak ook wel, tijdens crisis innoveren we.** Eigenlijk is dat dom. Want nu moet je allerlei dingen doen, waar je eigenlijk geen tijd voor hebt. Want je core business is geld verdienen, werk binnen halen. En we zijn heel veel tijd kwijt met dit soort dingen, terwijl je dit eigenlijk in de goede tijd had moeten doen. Maar ja... Zo werkt het nu eenmaal...

OCV 4.3 Wat is het grootste verschil in prestatiemeting tussen architect en aannemer?

Dat weet ik even niet, hoe het bij de architect gaat. Hoe die dat meten. Dat weet ik eigenlijk niet waar die op meten. In mijn tijd werd er niet echt op gemeten. In mijn tijd had je alleen een tevredenheidsverklaring. Dat hij tevreden was met het gebouw. De architect weet helemaal niet of ze binnen budget of binnen tijd zitten, veel te weinig althans. Weten ze wel hoeveel tijd ze aan het VO hebben besteed en past dat wel binnen begroot? Daar wordt veel te weinig op gestuurd. Die kijken gewoon of het geld heeft opgeleverd of heeft het geld gekost. **Merk je die verschillen ook binnen een project?** Dat is heel verschillend. Er zijn architecten die ook meekijken binnen die ketensamenwerking. Maar je hebt ook hele traditionele architecten ertussen zitten, die er geen bal van snappen. Die denken dat 3D tekenen in autocad, 3D BIM is. Daar zit een heel groot verschil in. **Komt dat de samenwerking ten goede.** Nee. Daarom wordt het selecteren van de ketenpartners hier ook heel erg naar gekeken. Hoe gaat het binnen het bureau, snappen ze wat het betekent, hebben ze er al over nagedacht of gaan ze er nu pas over nadenken. Dat moeten we niet hebben. Je moet wel iemand hebben die snapt dat dit de nieuwe manier van werken is.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

10:00

OCV 4.4 Wat is de invloed van de prestatiemeting van de organisatie op het project?

493 Die is op dit moment heel groot. Omdat we erachter komen dat sommige werken heel goed gaan en
494 anderen heel slecht. Daar waar we voorheen alleen hadden dat we gemiddeld geld verdiende en dat
495 ging wel goed, zien we nu dat sommige projecten volledig misgaan en anderen gaan goed. En
496 waarom gebeurt dat dan? Als je dat niet doe kom je er ook nooit achter waarvan je kan leren. En nu
497 we dit zo pijnlijk naar boven halen bij sommige plannen waar het volledig fout gaat, kan je er
498 tenminste ook van leren en op sturen. Uiteindelijk is dit ook je verbeter mechanisme. Want meten is
499 weten. **Dus het komt de samenwerking ook ten goede.** Uiteindelijk wel. Want hierdoor ga je leren
500 en verbeteren.

501 **OCV 5.1 Wat voor correctie methode heeft de organisatie om met onverwachte opwaartse of**
502 **neerwaartse koerswijzigingen van de organisatie om te gaan?**

503 We ontslaan niet zo snel mensen, maar je ziet wel dat je nu moet ingrijpen. Maar dan nog wel
504 volgens sociale plannen. Dat gaat allemaal behoorlijk aardig, dus niet keihard. Het is niet de
505 achterdeur en je sleutels inleveren. Dat gebeurt niet bij ons. Daarnaast kom je nog andere dingen
506 tegen. Veel sneller schakelen op omzet. Vastgoedontwikkelingen en sales hebben we samengevoegd
507 tot klant en markt. Je moet veel meer aan de voorkant anticiperen op nieuwe markten. Als de koers
508 wijzigt, dat betekent dat je nu niet in de woningbouw moet zitten maar ergens anders in. Dat
509 betekent dat je nu moet acquireren op ander soorten werk dan woningbouw. Want anders hebben
510 we volgend jaar geen werk. Je kunt heel erg gaan zitten kijken wat de aanbestedingen doen en daar
511 op inschrijven. En dan zeggen 'oh het zijn geen woningen meer het worden theaters of zorg'. Nee,
512 het is veel slimmer om als organisatie aan de voorkant erover na te denken dat de woningbouw
513 slecht gaat en waar je nu moet zijn en hoe je bij het nieuwe werk terecht komt. **Dus eigenlijk moet je**
514 **flexibeler zijn.** Juist heel flexibel. **Ook meer proactief handelen.** Wachten tot de telefoon gaat, kon
515 vroeger. Maar nu moet je zelf opzoek. En dan kan je opzoek naar de standaard methode in de
516 vastgoed of moet je via andersoortige netwerken bij gemeentes, havenbedrijven, zorginstellingen of
517 onderwijsinstellingen aan tafel zien te komen. Dat kunnen maatschappelijke opgaven zijn. Ik doe dan
518 Partners in cities. Dat heeft aan de voorkant niets met bouwen te maken. Dat heeft te maken met
519 een gezonde leefomgeving. Daar zitten we met GGD, Albeda (onderwijs), corporatie en Dura
520 Vermeer zitten we aan tafel en dan praten we over de gezonde leefomgeving in een wijk. Uiteindelijk
521 doen we dat alleen maar om op een andere manier bij de Albeda of de corporatie aan tafel te zitten.
522 **Je kweekt goodwill?** Mensen kijken met een andere bril naar Dura Vermeer: hé ze zijn
523 maatschappelijk betrokken, ze vinden het ook belangrijk dat er een gezonde leefomgeving gecreëerd
524 wordt. Dat vinden we ook, alleen je moet er ook tijd en energie insteken. Je kunt het wel opschrijven,
525 maar laat het ook zien. Daarbij komen we op een andere manier binnen bij de gemeente,
526 zorginstelling, onderwijsinstelling of corporatie en kan je zomaar eens een streepje voor hebben om
527 beter te kunnen samenwerken en dan hoeft je niet aan te besteden.

528 **OCV 5.2 Wat is het grootste verschil in correctie methode tussen de organisatie van de architect en**
529 **aannemer?**

530 Volgens mij heeft de architect veel minder middelen om in te grijpen. Daarom maakt de architect
531 ook maar één product en dat is het ontwerp. Daar moet hij op sturen, dat kan hij ook heel goed.
532 Maar daar zit het vooral. Het is veel overzichtelijker. Wij hebben veel meer middelen. Maar hebben
533 ook veel meer bedreigingen en kansen omdat je op veel meer schakels opereert. De architect moet
534 gewoon vooral op z'n ontwerpproces sturen. De output van de architect is het ontwerp en dat van

ons is het gebouw. Maar om te komen tot het stenen stapelen, gaan we over veel meer trajecten. Je hebt productie, de uitvoering, de voorbereiding, het ontwikkel traject, financieringsdeel, grondaankopen soms. De correctiemethode zijn veel beperkter bij een architect. Dat wil niet zeggen dat het veel minder belangrijk is. Voor zijn business is het ook heel erg belangrijk om te kunnen sturen.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

04:11

OCV 5.3 Wat is de invloed van de correctie methode op project partnering?

Het bijsturen van projecten gebeurt op dezelfde manier als de organisatie alleen op een ander schaalniveau: ander niveau, ander doel, andere middelen. En de organisatie is heel intern gericht en het project is heel extern gericht. Dat doe je ook met je partners. Wij kunnen wel alles sturen op Dura Vermeer, maar dat is niet handig. Binnen een project moet je met je partners sturen op de output. **Dat komt ook terug in het OBEA bord.** Ja. Want daar staat ook het ontwerp (installatie en alles wordt daarin meegenomen).

Dan de laatste vraag.

Je zou zeggen onderin. Maar uiteindelijk als je in je missie en doelstellingen niet hebt staan dat je wilt samenwerken en dat je bereidt bent om echt samen te werken. Dan kun je nog zoveel corrigeren of middelen inzetten, maar dan wordt het hem niet. Je kunt hier wel op sturen, maar als je doelstelling is om zelf geld te verdienen ten kosten van een ander – het vecht model – dan komt dit nooit aan bod. Dus dit moet de basis zijn om volgens mij om in project partnering goed te opereren. Uiteindelijk begin je bovenin (dat moet je doelstelling en missie zijn en langzaam pel je dat af naar de correctie methode) en eindig je onderin. We zijn een aantal jaren geleden begonnen met ketensamenwerking, maar pas nu zie ik langzaam dat het in de organisatie gaat groeien. Want als mensen 25 jaar lang gevraagd is om in een vechtmodel te werken. Dan kan je niet verlangen dat morgen mensen wat anders gaan doen: in eens samen gaan werken. Je kunt wel roepen we werken samen, maar dat is iets anders dan echt gaan samenwerken. Dat geldt ook voor de architect, net zo goed. Als die altijd gewend is geweest om een spelletje te spelen waarin hij zich verplicht voelde om dunder te ontwerpen omdat de aannemer toch zegt dat het te duur is en dat ze samen dan uiteindelijk een gemiddelde terechtkomen, dan is het moeilijk veranderen. Als je dat in project partnering gaat doen, dan is het funest. Dat werkt namelijk niet. Dan frustreer je het hele proces. Je moet vanaf het begin gaan meedenken en op dit niveau insteken. Dat is een heel andere manier van werken. **Niet iedere architect is daar geschikt voor.** Nou ja, als iemand 25 jaar lang zo heeft gewerkt, moet hij wel bereid zijn om te willen veranderen. Dat is best wel moeilijk.

Transcript Organisatie Cultuur

Naam: Jurjen Haitsma

Leeftijd: 43

Geslacht: man

Functie binnen project: ...

Bedrijf: Dura Vermeer bouw Leidschendam

Functie binnen bedrijf: directeur voorbereiding



Datum en tijd interview: 14-06-2012

Plaats van het interview: Leidschendam, Overgo 6

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: yes verslag toesturen

Bereidheid voor een vervolg interview: yes

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal gedrukt = Jurjen Haitsma

Cursief gedrukt = Arthur van 't Hullenaar

Leidschendam is één van de grootste vestigingen van Dura Vermeer. Zet zo'n 100 miljoen om op jaarbasis dat zijn toch 180 mensen en we doen woningen, bedrijfshallen tot kantoorgebouwen, zowel zelf ontwikkelen als design & construct projecten. Dat doen we over het algemeen met vaste partners. Dus we proberen heel erg met vaste partners een project te maken en het niet bij één project te houden, zowel met de mensen in de uitvoering als adviseurs en opdrachtgevers. En dat is denk ik globaal onze bedrijfsvisie: vaste relaties, geen gezeur, garantie en tevreden klanten. **Stel dat er een project komt waarbij je niet gebruik kan maken van vaste relaties, wat doen jullie dan?** Kijken of we er toch gebruik van kunnen maken. **Jullie sturen er echt op aan?** *We proberen het wel. Je hebt wel eens een project waar een voorgeschreven onderaannemer/leverancier zich voordoet, maar die praten we bij op onze methodes. We zullen dan niet direct een ander daarin proberen te krijgen, want dat moeten we respecteren. Maar we gaan wel proberen om dat bedrijf onze werkwijze toe te lichten. Dat wil wel eens botsen, maar negen van de tien keer gaat dat gewoon goed.* In de uitvoering zoeken we sowieso. Want als je garantie wilt geven, moet je ook echt met bedrijven werken waarop je van op aan kunt. Dus waarvan je weet dat ze het werk met je afmaken en waarvan je weet dat onverhoopt toch iets niet goed is zij snel reageren en het voor je oplossen. En daarom houden we niet van verschillende relaties. Dat is niet goed voor de stabiliteit, dat is niet goed voor de continuïteit en dat is niet goed voor de klanttevredenheid. Mijn verantwoordelijkheid binnen het project is de project voorbereiding. En Arthur is eigenlijk projectverantwoordelijke van het begin tot het eind. *Je bent als bedrijfsleider bij Dura Vermeer verantwoordelijk eigenlijk al vanaf SO – wanneer je in kan stappen, dan stap je in – tot en met de nazorg. Je maakt het hele traject mee. Ten opzichte van de traditionele vorm heeft het veel voordelen. Vooral omdat je vanaf het begin kan sturen naar de manier waarop jij het graag wilt hebben. Je kan niet zeggen dat iemand anders het verkeerd heeft gedaan omdat je er zelf altijd bent bij geweest. Je kan veel sturing geven en je kan de ervaring in het uitvoeringstraject al ver naar voren halen. Dat is een gebruikelijk manco bij de traditionele opzet. Dat er in het uitvoeringstraject nog dingen gaat uitvinden die in het voortraject al besloten waren. Omdat je tijdens het uitvoeringstraject er dan anders tegenaan kijkt. Dat is dus beduidend minder.* **Bouwen jullie nog traditioneel of hebben jullie voorkeur voor design & build.** *We hebben het niet zo voor het zeggen de laatste tijd. Maar, ik heb niet een uitgesproken voorkeur daarvoor. Maar wij zitten ook vaak in een tussenvorm. In een bouwteam doe je ook een soort design & construct alleen wordt dat niet zo gedaan en genoemd. In de praktijk werken we wel zo. In een bouwteam ben je ook met het ontwerp al bezig, waarbij we zover mogelijk aan de voorkant in proberen te stappen. Wat bedoel je met een traditionele vorm?* **Dat eerst de architect een DO maakt en daarna ertussen komt om het ontwerp uit te werken.** Dus dat het ontwerp en uitvoering gescheiden zijn. **Ja, precies.** Dat heeft niet onze voorkeur, maar ook in die situatie creëer je een situatie met vaste partners in de uitvoering. *We zijn wel gezond eigenwijs. Mocht de kans zich aanbieden tijdens zo'n traject dan zetten wij wel onze ervaring en kennis in. Dan zeggen we een leuk ontwerp, maar we willen het toch graag anders zien. En de meeste opdrachtgevers zijn daar gevoelig voor. Dan kom je toch op ons ervaringsgebied.* Eigenlijk wil de opdrachtgever alleen maar garanties. Die wil geen gezeur. Die wil een huis een kantoor of een bedrijfshal dat het doet. **Dat kan ik begrijpen.** Over het algemeen wordt het ook gewaardeerd als wij aangeven: 'op basis van onze ervaring zouden we zeggen dat, dat detail iets anders moet doen omdat je anders met krachtige wind uit het ZW te veel druk op gevel krijgt en dan heb je grotere kans op lekkages'. Dat soort situaties komen we natuurlijk regelmatig tegen en dat moeten we dan oplossen. En daar proberen we wel op te sturen (een soort design check). **Dat is meer binnen de actoren in het project dan met de opdrachtgever.** Dat hangt ervan af. Het kan natuurlijk ook als de opdrachtgever degene is die het huis afneemt of in het kantoorpand gaat. Dan

46 zit je één op één met de opdrachtgever om de tafel. Biopartner is daar een voorbeeld van waarbij
47 met een VCG contract de architect geselecteerd is. Waarbij we aan de hand van een pve een plan
48 gepresenteerd is. En dan zitten we gewoon één op één met de gebruiker aan tafel om met hem het
49 beste voor zijn pand te bespreken.

50 [uitleg van het doel van de interviews en overleg met wie het eerste interview wordt afgenomen
51 waarna Arthur de kamer verlaat en het eerste interview begonnen wordt met Jurjen]

52 46:20

53 We doen nog een project met JHK, het EPO, en daar komt het cultuur verschil ook naar voren. Daar
54 moeten ze samenwerken met een Duitse architect. Heeft hij dat genoemd? **Ja, met name dat de**
55 **nationale cultuurverschillen daar een rol spelen. In Duitsland wordt de architect op een voetstuk**
56 **geplaatst en in Nederland zijn ze veel meer gelijk met de bouwketen. Hij zei dat hij het moeilijk**
57 **vond om ermee om te gaan.** Ja klopt, je moet je aanpassen aan de relatie. Je kunt partnership in het
58 bedrijfsleven ook vergelijken met de relatie tussen man en vrouw of met vrienden. Dan vind je ook
59 niet alles leuk van elkaar, maar je past je wel op elkaar aan. Want je moet er toch samen het beste
60 van maken. Het is net het leven, zeg maar.

61 45:17

62 **Wat is de cultuur van de organisatie?**

63 De cultuur van Leidschendam is echt ondernemend, snel schakelen, verplaatsen in de klant, kijken
64 wat de klant wil en vervolgens kijken hoe je die behoefte kunt invullen. Het is een ondernemende
65 cultuur, het is een snel schakelende cultuur en ook gericht op kansen en gericht om het te realiseren.
66 Arthur was betrokken bij een project dat was schier onmogelijk om dat binnen een jaar op te leveren
67 (de klok voor studentenhuiving universiteit Leiden), daar hadden we allemaal tegenslagen en het
68 moest voor het studiejaar klaar zijn en het kon eigenlijk niet eens in anderhalf jaar gebouwd worden.
69 En we hebben het binnen een maand of 10 gebouwd. Door iedereen te motiveren en stimuleren om
70 dat doel te halen. Anders stonden er gewoon 150 studenten die hun huis niet in konden voor
71 komend studie jaar. Het was een heel duidelijk doel, dus we zijn heel erg doelgericht, heel erg in de
72 actie en klantgericht. **Dat is typerend voor Dura Vermeer Leidschendam.** Ja. Het is ook een jonge
73 organisatie. Dura Vermeer bestaat wel 125 jaar, maar Leidschendam bestaat 12.5 jaar. Afsplitst
74 vanuit Rotterdam. Dat geeft ook een stuk ondernemerschap, pioniersfase. Je bent onderdeel van
75 een heel groot bedrijf, maar je bent als groep in Leidschendam neergezet en dan moet je het maar
76 zien te rooien. Dan begin je met een organisatie die zit op een miljoen of 40, 50. En dan ben je
77 binnen 12,5 jaar uitgegroeid naar 100 miljoen. Daar zit echt een flow in. **Als je het vergelijkt met**
78 **vroeger. Eigenlijk is partnering in ketenintegratie toch van de laatste jaren. Wat voor verschil zie je**
79 **met vroeger in de aannemerij.** Dat is voor mij moeilijk in te schatten. Ik werk nu 4,5 jaar in
80 Leidschendam. Daarvoor heb ik 12,5 jaar bij BAM en HBG gewerkt. Ook veel betrokken geweest bij
81 Design & Build trajecten. En ik denk dat het belangrijkste verschil met een traditioneel organisatie
82 model is. Dat je aan de voorkant in moet leven wat de klant wil. Ook wat hij opgeschreven heeft,
83 maar vooral wat hij bedoeld. En wat zijn eigenlijk de prestatie is die hij nodig heeft om goed te
84 kunnen wonen, te kunnen werken, zijn bedrijfsprocessen kunnen uitvoeren. En daar moet je, jezelf in
85 verdiepen. Dus wat beweegt mijn klant en wanneer is mijn klant echt tevreden. Dat heeft te maken
86 met hoe je het ontwerpproces doorloopt, dat je op tijd oplevert en dat je na oplevering de klant blijft

87 bedienen. **Dus dan zou MO van DBFMO goed zijn voor de klant.** Ja, want dan houd je de relatie met
88 de klant. Dan heb je het ook niet over project dat je bouwt, maar een project dat een levensfase
89 meegaat. Dan houd je ook de verbinding met de klant. En door de verbinding met de klant ben je op
90 de hoogte van zijn wensen en die kan je gebruiken bij een traject met een nieuwe klant.

91 41:27

92 **Wat zijn de belangrijke waarden voor de organisatie?**

93 Snel reageren op de klantvraag en je afspraken nakomen.

94 **Denkt u dat organisatie cultuur invloed heeft op project partnering?**

95 Ja, absoluut. Als je niet de overtuiging hebt dat je het samen beter kunt dan als je als regisseur in het
96 proces staat dan slaag je er niet in om een klant goed te bedienen. Want wat bouwen wij nou. Wij
97 zijn de deskundigen op het proces. Maar wij leveren geen keuken, wij leveren geen installaties, maar
98 wij coördineren alleen. We zorgen dat het uiteindelijk er komt. Maar de kwaliteit van de partners is
99 bepalend voor de uiteindelijke kwaliteit van het product. **En hoe komt dat tot uiting binnen het**
100 **project?** Dat ook je installateurs en prefab leveranciers al aan tafel zit voordat je het contract sluit.
101 Die moet je echt helemaal in het proces trekken. En dat komt erop neer dat met een partij als JHK de
102 culturen heel erg op elkaar aansluiten: no nonsens. We hebben verschillende projecten met JHK
103 gedaan en we doen er nog steeds projecten mee. Het is een ingespeeld team. Je moet het
104 vergelijken met voetballen. Als teams niet op elkaar ingespeeld zijn dan sta je stil om de bal te
105 ontvangen. Alleen de dynamiek van vandaag vraagt dat we allemaal in beweging zijn en dat betekent
106 dat je de bal voor de man moet spelen en dat die in één keer door kan gaan. Dat is wat je met
107 partnering bereikt. Dat je een ingespeeld team hebt. Ik hoeft meer even te bellen en morgen zitten
108 we bij een klant en kunnen we een procesvoorstel voor hem maken. Dus als ik vanavond Chris bel en
109 ik heb morgen een afspraak in Delft. Dan weet hij wat we nodig om morgen dat gesprek met de klant
110 te voeren. **Dan zijn een paar worden genoeg.** Ja. En dan kan ik zeggen. Het lijkt daarop en het lijkt
111 daarop [doelend op projecten die samen met JHK gedaan zijn]. Je hebt gewoon een referentie kader.

112 **Wat is de belangrijkste functie van de organisatie?**

113 Klanttevredenheid. Ontevreden klanten komen niet terug en tevreden klanten heb je een kans op
114 een vervolgproject. Daarmee leg je een basis voor de continuïteit. Aan de andere kant moet je wel
115 heel goede gestandaardiseerde processen hebben. Je kunt niet snel schakelen als je geen standards
116 hebt. Die standards gelden voor onszelf, maar ook voor de mensen in de uitvoering (onze
117 onderaannemers), maar ook voor architecten en constructeurs. Daarom zijn we ook met 3D
118 moduleren bezig, bouw en informatie modellen (BIM). BIM biedt een heel mooi platvorm voor
119 standards. Die infrastructuur hebben wij ook en daar kunnen we heel snel op aan laten sluiten. **En**
120 **zo ook de architect.** Ja, juist de architect. Want die levert de input voor het 3D model.

121 38:15

122 **OCV 1.1 Waarom bestaat de organisatie?**

123 Om te zorgen dat mensen comfortabel kunnen wonen, werken en hun bedrijfsvoering kunnen doen
124 aan de ene kant. Aan de andere kant bestaansrecht te geven voor mensen die hier werken. Maar ook

125 om onze – wij zijn een familiebedrijf – aandeelhouders dividend te geven. En in die balans moet je
126 ook op een verantwoorde manier omgaan met energie, grondstoffen, met dat wat je nodig hebt om
127 een woning, kantoor en een bedrijfspand neer te zetten.

128 **Wat wil de organisatie uitdragen naar buiten?**

129 Dat we een betrouwbare partij zijn. Dat is het belangrijkste. En zeker in deze tijd: solvabiliteit,
130 winstgevendheid. Als je dat niet hebt, ben je niet in business. Je moet goed voor klanten zijn, goed
131 voor je medewerkers, goed voor je eigen financiële positie, goed voor je partner zijn. Want als je niet
132 goed voor de samenhang van die productiefactoren bent, als je ergens niet goed verzorgt, dan stort
133 het allemaal in.

134 **OCV 1.2 Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de maatschappij?**

135 We zijn werkgever. We creëren woonplezier, we creëren werkplezier, we zorgen dat andere
136 bedrijven ook efficiënt kunnen werken. Bijvoorbeeld hall energy, een kantoorgebouw met een
137 laboratorium in Leiden waar geneesmiddelen ontwikkelt worden. Dat faciliteer je. Die
138 geneesmiddelen kunnen niet ontwikkelt worden als daar geen goede installatie instaat. Of een goede
139 huisvesting in zit. Dus je vervult echt een hele wezenlijke functie in de maatschappij. Ik geloof ook
140 dat het 5% van het bruto national product (BNP) is de bouwnijverheid en alles daaromheen. Dus je
141 bent werkgever, je bent leverancier en daarmee vervul je een hele waardevolle functie in de
142 maatschappij. Eigenlijk heeft het ook heel erg te maken met groei. Want als onze mensen niet
143 groeien, dan kunnen we ook geen goede producten leveren. En als we geen goede producten
144 leveren, hebben we geen tevreden klanten en als we geen tevreden klanten hebben dan zijn we niet
145 meer in business zijn. Als we niet meer in business zijn dan maken we verlies en als we verlies maken
146 kunnen we medewerkers niet groeien.

147 35:00

148 **OCV 1.3 Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de klant?**

149 Een goed product binnen het budget en binnen tijd. **Hoe wordt dat bereikt?** Door een goed proces
150 ontwikkelen. En dat proces is elke keer anders. Omdat de vraag van de klant elke keer anders is.
151 Maar het proces dat we doorlopen doen we met dezelfde partijen en doordat we het met dezelfde
152 partijen doen, kunnen we dat sneller.

153 **OCV 1.4 Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor zichzelf?**

154 Werkplezier. Werkplezier bereik je door afgestemde processen. Als je met elkaar voorspelbaar bezig
155 bent, als je de bal met elkaar kan rond laten gaan, dan ben je beter bezig dan als je elke keer achter
156 de bal aan moet lopen. Dus zorgen dat je, je salaris krijgt en zorg dat je op een plezierige manier aan
157 het werk bent en blijft. **En als er nu een speler is die de hele tijd de bal door de benen laat gaan?** Op
158 een gegeven moment merk je dat het niet de sterkste schakel in het proces is en daar moet je wat
159 mee. **Hoe wordt daar mee omgegaan?** In eerste instantie degene aanspreken en daarbij het
160 resultaat bespreekbaar maken. Dat doe je zowel intern alsook met de architecten, partners. We
161 hebben partners waarmee we jaren mee werken. Maar ook die maken fouten. Fouten maken is niet
162 erg, maar je moet elkaar er wel op aanspreken. **Het gaat erom hoe je ermee omgaat.** Ja. En een

partner is niet een partner voor het leven. Dat willen we wel. We zijn ook heel erg met LEAN filosofie bezig. Maar één van de basis principes van LEAN is dat je elkaar helpt om beter te worden.

OCV 1.5 Wat is het grootste verschil van de missie en strategie tussen de architect en aannemer?

Uiteindelijk is er geen verschil. Alleen we hebben een andere kern van proces. Het uiteindelijke doel van zowel de architect als de bouwer is om uiteindelijk een product te hebben waar de klant blij mee is. Hij is blij met de vorm, de prijs en als het op tijd is. Als je iets dieper kijkt dan wil de architect zijn stempel op een project kunnen zetten, qua beeld, en hebben wij over het algemeen te maken met een beperkte tijd en budget. Nou en die spanning is goed. Want als die er niet in zou zetten, dan zouden we alleen maar vierkante huizen bouwen en daarin moet je elkaar respecteren. Chris weet op een gegeven moment wanneer de bouwvergunning aangevraagd moet worden. Dat is een kritische fase in het proces. Als je die op tijd doet dan heb je ook op tijd de bouwvergunning, kan je op tijd starten en heeft de klant ook op tijd zijn woning of kantoor. Hij weet ook heel goed welke milestones er in ons proces zitten en wanneer hij zijn prestaties klaar moet hebben. Door daar op een transparante manier over te communiceren, bereik je dat de architect weet binnen welke mogelijkheden moet opereren. Eigenlijk komt het erop neer dat je elkaar gewoon kan vertellen wat je van elkaar verwacht en dan is een boel mogelijk. En ook gewoon bespreekbaar maken. Dan hebben we daar gesprekken over en dan zeg je op een gegeven moment wij dragen uiteindelijk het risico of het op tijd afgeleverd wordt of niet. En wij betalen dan de grootste rekening. Op een gegeven moment zeggen we oké, we gaan nu dit doen. Ik kan me niet herinneren dat in de relatie met JHK ooit tot spanning heeft geleid. We hebben ook wel eens een project gehad waar we zelf de vorm van het gebouw mochten maken. Op een gegeven moment wilde de architect een L vorm. Maar dat is een ongunstige vorm t.o.v. vloer en gevel oppervlak. Dus daar hebben we op een gegeven moment een vierhoekig gebouw van gemaakt (BioPartner). Dat vond de architect niet leuk, maar we hebben hem toen uitgelegd dat onze bouwkosten dan te hoog zouden worden en dan de competitie niet zouden winnen. Maar misschien kun je, je architectuur beter tot uitdrukking laten komen in de gevel. En dan kom je tot die conclusie. Dan ga je een vierkant project maken. Want de opdrachtgever had geen geld over voor grote vormen. Want het was gewoon een stichting en een stichting heeft geen winst (ze hebben een budget). Maar JHK kon wel z'n stempel drukken op de gevel. **Maar is het dan een kwestie dat je meedenkt met de andere actoren, bijvoorbeeld de architect?** Ja, je moet wel. Want uiteindelijk bepaalt de architect het beeld en dat is toch waar de klant naar kijkt. Het is het eerste wat hij ziet. Hij ziet niet de betonconstructie, het grondwerk, de installatie, het eerste wat hij ziet is het uiterlijk.

Hoe groot is het verschil tussen architect en aannemer?

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

29:38

OCV 1.6 Wat is de invloed van de missie en strategie op project partnering in het bouwproject?

Hoe komt de missie en strategie erin terug?

Die is wezenlijk. Één van de belangrijkste is dat wij de perfecte partner willen zijn voor het waarmaken van de ambities voor onze klant. En dat kunnen we alleen maar zijn door onze

onderaannemers, onze partners, ook in onze visie mee te nemen. Als die ons niet willen helpen om de ambities van de klant waar te maken, dan kunnen we wel een mooie visie hebben. Maar als dat niet strookt, als dat niet past, dan houdt dat op. Onze cultuur is snel schakelen en JHK schakelt niet snel, dan is dat geen partner van ons. Als de constructeur niet snel schakelt is dat geen partner voor ons. Als de mensen hun afspraken niet nakomen is dat ook geen partner voor ons. Dan kan je die ambitie nooit waarmaken.

OCV 2.1 Wat zijn de korte termijn doelen (maandelijks) van de organisatie?

We hebben vier continue doelen, die continue op ons netvlies zitten. Dat is je omzet halen, je rendement halen, de klanttevredenheid halen en je medewerkersbetrokkenheid hoog houden.

Welke van die zijn het belangrijkste? Uiteindelijk is het houden van tevreden klanten is het belangrijkste voor de continuïteit. Dus de korte termijn is dat je dekking moet realiseren en winst moet maken, maar als dan de klanttevredenheid afneemt, dan ben ik ervan overtuigd dat je niet meer met degene in business bent. Dus eigenlijk is klanttevredenheid het belangrijkste.

OCV 2.2 Wat zijn de lange termijn doelen (doelen die de missie van het bedrijf omschrijven) van de organisatie?

Het belangrijkste doel is verdere ontwikkeling van partnership, dus met vaste relaties blijven werken. Steeds sneller time-to-market kunnen leveren. Dus het verkorten van het voorbereidingsproces, o.a. door het doorvoeren van het LEAN principes in de voorbereiding, ook met de architect en constructeurs. Maar ook het verder doorvoeren van Bouw en Informatie Model. We zijn nu bezig met het opzetten van een BIM bibliotheek voor onze woningen. Zodat steeds sneller kunnen schakelen op de wensen van de klant. We zijn bezig met apps (applicaties) ontwikkelen om aan tafel met de klant te laten zien wat we kunnen en hoe we snel met hem kunnen ontwikkelen. Dus als het gaat om doelstellingen is kostprijsverlagingen en doorlooptijd versnellingen de belangrijkste doelstellingen. Dus als je de kostprijs verlaagt, ben je interessanter voor klanten. En als je sneller kan reageren ben je ook interessanter voor klanten.

OCV 2.3 Wat is het grootste verschil tussen de doelen van de architect en aannemer?

Ik denk dat er niet veel verschil in is. Ook een architect heeft te maken met continue druk op de kosten. En ook een architect moet sneller schakelen. En zeker in deze crisis kun je eigenlijk helemaal geen project kosten meer hebben, voordat je zeker weet dat je een afnemer hebt. En in het verleden was het wel zo dat als we als ontwikkelaar maakten we eerst een SO, VO en DO en dan gingen we in verkoop met een project en dan gingen we dat nieuw ontwikkelen. Wat je nu ziet is dat je eerst het project verkocht moet hebben voordat je er extra kosten in stopt omdat je anders gewoon te duur bent. Dat verandert en daar moeten de partners in mee veranderen. Ons product is een woning en een woning moet ontworpen en gebouwd worden. Dus we zijn zo afhankelijk van elkaar als goede partners.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

OCV 2.4 Wat is de invloed van de doelen van de organisatie op project partnering?

239 Groot, wezenlijk. **En hoe komt het terug?** Dat komt elke keer weer neer op ons doel of hun doel. Als
240 wij als doel hebben om de klant tevreden te houden en als dat betekent dat je snel moet reageren.
241 Dan moet de adviseur ook snel reageren. **Dus het gezamenlijke doel dat je creëert is belangrijk.**
242 **Maar nu lijkt het net of de individuele doelen van Dura Vermeer de gezamenlijke doelen van het**
243 **bouwproject worden.** Omdat onze doelen niet afgeleid zijn uit het bestaan van de organisatie, maar
244 uit het bestaan van onze klanten. Daarom hebben we onze klantendoelstellingen (verassend in
245 oplossingen, sterk in samenwerking, waarmaken van ambities), maar het waarmaken van ambities is
246 ons credo. Maar dat zijn niet onze ambities, maar ambities van onze klanten. Als we die niet kennen
247 dan kunnen we ook niet een goed product leveren. En daarmee worden de klanten doelen onze
248 doelen. En als het onze doelen zijn dan zijn het ook de doelen van de partners. **En stel nu dat de**
249 **architect eigenlijk een individuele doelen hebben die niet concreet zijn gemaakt.** Impliciete doelen.
250 Ja, daar zal je toch over moeten spreken, want als dat niet past binnen de ambitie van de klant. Dan
251 gaat hij het product niet afnemen en wordt hij niet tevreden. **Dat is helder.**

252 24:03

253 **OCV 3.1 Wat is de structuur van de organisatie?**

254 Dat is een bouwstromen model. Die stond er niet bij hè. Haha. **Nee, inderdaad, haha.** Een
255 bouwstroom model wil zeggen dat Arthur bouwstroom manager is. En die is verantwoordelijk voor
256 een aantal projecten in de voorbereiding en een aantal projecten in de uitvoering. En dat doet hij
257 met eigen mensen. En dat is een partnering model binnen onze organisatie. En dat betekent dat hij
258 altijd de beschikking heeft over dezelfde werkvoorbereiders, dezelfde uitvoerders, dezelfde
259 calculatoren. En wij hebben binnen dit bedrijf vijf bouwstromen. **Dus eigenlijk wat jullie met externe**
260 **partijen doen, doen jullie ook intern.** Dat is het vertalen van je visie. **En is het een platte organisatie.**
261 Ja, super plat. Je kan iedereen zo opbellen en ik heb ook contact met de uitvoerders.

262 **OCV 3.2 Wat voor ICT systemen hebben ze binnen de organisatie?**

263 We gebruiken EHP systeem (project master). **Wat houdt EHP precies in?** Het is een soort SAP, een
264 integraal kosten beheersingssysteem. We gebruiken palproject voor onze planningen. We gebruiken
265 BIM modellen (Revit, globalscale, kolibrie) om onze productie aan te sturen. We werken met
266 sharepoints om onze projectinformatie te delen. Zowel intern als extern. **En merk je ook dat er**
267 **problemen kunnen ontstaan doordat partners juist andere...** Ja, zeker als je BIM gaat gebruiken. Kijk
268 Revit verbindt goed architect en constructeur. Maar onze visie is dat wij eigenlijk het kozijn van onze
269 partner in ons model willen hebben, alleen de aansturing van de machines van de partner heeft
270 andere software dan Revit als output layer. Ik weet niet of je iets van uitwisselingsformaten weet.
271 Maar dwg's dat gaat wel goed. Maar ifc (internationale uitwisselingsstandaard) die pakt wel heel
272 goed de geometrie, maar niet goed wat er achter de geometrie zit. Dus als je een deur hebt en die is
273 brandwerend, linksdraaiend is, heeft bepaald hang en sluit werk en die verplaats je van het ene naar
274 het andere pakket. Dan blijft die informatie er niet achter hangen. En dat is vervelend. Zeker als je
275 het naar een slotenleverancier wilt sturen. Want uiteindelijk moet het zo geïntegreerd worden, dat
276 als de bestellijst gevraagd wordt, dat deze er zo uit komt. Zonder dat daar een interface tussen zit.

277 **OCV 3.3 Wat is de beloning en bonus systeem van de organisatie?**

We hebben gewoon onze CAO en een bepaalde winst regeling. Mensen krijgen bonussen als het met het bedrijf goed gaat. En als het met het bedrijf goed gaat, heeft het te maken met een hoge klanttevredenheid, lage kostprijs en hoge winstgevendheid. **En dat is een x percentage van de winst die over de werknemers...** Niet zo expliciet. Kijk als het met het bedrijf goed gaat, gaat het ook goed met de medewerkers. En de variabele beloning is zowel gekoppeld aan inspanning als aan resultaat. En inspanning en resultaat wordt er gekeken naar doe je iets bijzonders voor jezelf, voor je project of tussen projecten of voor het hele bedrijf. **Dus er worden op twee zaken gecheckt.** Drie. Dus op je eigen project, tussen projecten (als je iets slims hebt bedacht voor een ander project en je zegt alsjeblieft) of als je iets hebt bedacht wat een verbetering is voor de hele organisatie. Dat is voor Leidschendam, maar ook tussen Leidschendam en Rotterdam. Als je hier bijvoorbeeld een goede woning (goede plattegrond) ontwikkelt voor bouwfonds en in Rotterdam ontwikkelen ze ook een woning voor bouwfonds. En dan zeg je alsjeblieft hier is een goede plattegrond Rotterdam.

OCV 3.5 Wat is het grootste verschil in middelen tussen architect en aannemer?

Het grootste verschil in middelen wordt steeds minder omdat wij onze projecten met Revit aan het faciliteren zijn en de architect ook op basis van Revit aan het werk is. Dus die verbinding wordt nu gelegd. Daar zijn we nog niet ver mee, maar het is al wel aan de gang. En daarmee heb je gewoon een heel goede drager om met elkaar te communiceren. We hebben ook met elkaar in een document een management systeem. We in EPO een share point opgericht en daar zit JHK op, daar zitten onze partners op. Dus daar zie ik eigenlijk geen belemmeringen. Dat groeit steeds meer naar elkaar toe. Het ging eerst allemaal via de mail en de post en nu gaat dat digitaal. Het werkt nog niet optimaal, maar het gaat wel goed komen. **En qua structuur?** Dan bel ik Chris en als er iets nodig is dan doet hij dat. Dus als wij heel plat zijn, dan moeten zij ook heel plat zijn. Dus de organisatie structuren moeten op elkaar passen. Ik ken ook zijn hoofd van de tekenkamer en op bepaalde projecten weet ik ook welke tekenaars erop zitten. En hij schakelt net zo snel met mij als met Arthur. **Dus qua middelen zit er weinig verschil. Nu nog wel, maar met partners proberen jullie juist...** Dat de afhankelijkheid van informatie juist zo laagdrempelig wordt. Achter die informatie en achter die systemen zitten weer andere systemen, maar die hebben wij niet nodig. We hebben gewoon een gezamenlijk interface.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

16:25

OCV 3.6 Wat is de invloed van de middelen van de organisatie op project partnering?

Ja die is heel groot. Want op een moment als je niet met elkaar informatie kan delen, dan moet je teveel trekken en dat kost te veel energie en dat kan je niet investeren in de klant.

OCV 4.1 Wat voor indicatoren worden gebruikt om de prestatie van de organisatie te meten?

Klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid, periodieke project rapportages, afvalstoffen reductie, CO2 reductie, omzet per week, debiteurstand per week, werkvoorraad per maand. Zo hebben we heleboel indicatoren die we wekelijks, maandelijks en per kwartaal in beeld hebben. Waarbij we op project niveau, projectrapportages in keer per maand of één keer per twee maanden hebben. We hebben klanttevredenheid in drie fases: tot aan het contract, tot aan de oplevering en

vanaf de oplevering tot aan de onderhoudsperiode. **Hoe word dat gemeten?** Via vragenlijst die we eerst toesturen naar de klant en die we altijd bespreken. Je hebt sowieso de klanttevredenheids gesprekken per project. En daar wordt een gemiddelde van genomen. Dus uiteindelijk is het een cijfer en dat moet bij ons groter dan een acht zijn. **Dat is hoog. Wordt dit ook over het algemeen behaald.** Nee, Het wordt over het algemeen niet gehaald. Het wordt ook wel gehaald. We hebben over sommige projecten acht of een negen. En dan zijn we heel tevreden. Maar we hebben ook projecten een zes of een zeven. En daar balen we van. Maar dan krijg je wel heel scherp zicht op wat je wel moet doen. We vragen dan ook: 'Wat moeten we doen om een acht te krijgen?'. Het is een simpele vraag en daar krijg je goed antwoord op. Er zijn twee vragen die bij klanttevredenheid gesteld worden: 'wat moet je doen om een acht te krijgen?' en 'Zou u ons adviseren bij een collega?'. En als het antwoord 'ja' is, dan is het goed. En als het antwoord 'nee' is, dan is het niet goed. Dan hebben we dus geen tevreden klanten.

OCV 4.2 Wat is het grootste verschil in prestatiemeting tussen architect en aannemer?

Uiteindelijk vertaald zich dat weer in klanttevredenheid. Maar ik heb niet zo'n goed beeld of de architecten de klanttevredenheid ook zo meten. Want in sommige gevallen zijn wij ook opdrachtgever voor de architect. En ik heb ook niet zo expliciet een klanttevredenheidsgesprek met Chris gehad. **Dat zou misschien iets voor de toekomst kunnen zijn.** Maar ik denk als we niet tevreden zouden zijn over JHK, zouden we ze ook niet introduceren op andere trajecten. Of dan zouden we het een keer met iemand anders proberen. **Aan het begin van het interview noemde je dat architecten ook graag met hun projecten publiciteit...** graag hun eigen beeldmerk terug willen zien ... **ja, precies. Zie je dat ook als een prestatie indicator voor architecten.** Vanuit hun perspectief kan ik me wel voorstellen dat hoe meer publicaties ze hebben rond een bepaald project, hoe beter het voor hun imago is. Maar ook voor ons, want wij bouwen het en voor de klant, want die woont erin. **Uiteindelijk is er vrij weinig verschil tussen prestatie indicatoren.** Ja, want hij gaat niet over een slecht project publiceren. Het zit heel dicht tegen elkaar aan. Ik heb helemaal geen beeld hoe hun prestatie-indicatoren in elkaar zitten. Dat is wel een heel leuke vraag. Ik weet wel hoe ik ermee om zou gaan als het me niet bevalt. Net zo als een klant met ons omgaat als het niet bevalt. Dus tot nu toe ben ik wel tevreden over JHK. Dat kan je wel zeggen volgens mij. Maar ze hebben ook een constructeur waar we heel tevreden over zijn. Die komt ook gewoon terug als we de kans krijgen. Net als het facilitair bureau, cocon, die is helemaal ingericht op 3D modelleren en die is partner van ons. Hij is onze 3D partner, onze BIM partner. En als dat goed gaat, blijft hij dat ook. Als het niet goed gaat dan bespreken we dat en als het zo blijft dan nemen we afscheid van hem.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

11:20

OCV 5.1 Wat voor correctie methode heeft de organisatie om met onverwachte opwaartse of neerwaartse koerswijzigingen van de organisatie om te gaan?

Ja koerswijzigingen vraagt altijd wat van mensen. Ik heb het idee dat mensen over het algemeen wel als ze zien wat er veranderd aan het doel, dat ze daar ook in mee kunnen bewegen. En als mensen niet mee kunnen bewegen doen ze niet meer mee. Dat geldt ook voor partners. Dat geldt ook voor ons richting klant. Als de klant opeens andere eisen gaat stellen – bijvoorbeeld op het gebied van

domitica (dat je in het vliegtuig met een app je verwarming thuis aan kan zetten) – als we dat zien en we doen er niets mee dan verkopen we over een paar jaar geen huizen meer. Want iedereen wilt dat. En als we dat niet door kunnen vertalen naar onze installateur en die wilt dat niet. Dan is dat niet meer onze installateur. Want dan kunnen we niet meer de ambitie van onze klant waarmaken. Zo zit dat cirkeltje in elkaar. En zo corrigeert het elkaar ook. Heel erg overdreven vanuit de wensen van de klant. Als de wensen van de klant veranderen, veranderen wij ook en veranderen onze partners ook. **En is dat dan met de crisis naar boven gekomen binnen het bedrijf, zijn daar extra maatregelen voor genomen?** Nog niet. Het is ook een familiebedrijf. Ik denk ook dat je dat zo lang mogelijk probeert uit te stellen. En gelukkig heeft het tot nu toe niet gehoeven. Op zich zegt dat ook wat over je werkvoorraad en de klanttevredenheid. En de toekomst zal uitwijzen of dat verder ook nodig is. **Wat is dan de kern/fundament van de organisatie?** Het fundament bestaat nu 155 jaar. Goed zijn voor de organisatie, voor je mensen, voor de financiële positie en voor je klanten. Als dat allemaal goed in elkaar zit dan pomp je tevredenheid, positieve waardering en cashflow rond. En positieve waardering is niet alleen positieve waardering van klanten, maar ook van je medewerkers, maar ook positieve waardering van de maatschappij omdat je op een verantwoorde manier met dingen omgaat. **Dus dat was vanaf het begin ook al zo.** Een familiebedrijf is niet koersgevoelig. Dat wordt niet gedreven door continue verbetering van de beursnotatie. En een aandeelhouder die hart heeft voor de zaak en hart heeft voor de mensen kan ook soms met minder genoegen nemen.

07:51

OCV 5.2 Wat is het grootste verschil in correctie methode van de architect en aannemer?

Misschien de snelheid van reageren. Als wij zeggen ‘het moet anders’. Ik kan wel zeggen het moet anders maar dat duurt een tijdje zowel bij ons als bij Chris. Dan zeg ik het tegen Arthur en dan zegt Arthur het tegen de medewerker en dat duurt gewoon een tijdje. En dat is bij Chris net zo. Ik denk dat het redelijk vergelijkbaar is. De snelheid van reageren en corrigeren. Die wordt beter naarmate je elkaar beter kent. Als ik twee keer op een dag moet bellen om iets geregeld te krijgen, dan weet ik dat er iets niet goed is. **Als je het algehele plaatje neemt van Dura en JHK waarin verschillen ze.** Wij bouwen en zij ontwerpen. Ze zijn kleiner, wij zijn groter; ze werken voor meer verschillende regio's; wij werken met meer architecten; benaderbaarheid is hetzelfde; de getraptheid in de organisatie is vergelijkbaar; de drijf voor de klant is vergelijkbaar; het enige verschil is dat hun output is een ontwerp en onze output is een woning – een gebouwde woning – en waar het weer bij elkaar komt is dat de klant het in zijn tevredenheid mee neemt. Het principiële verschil is dat wij meer risico's nemen dan de architect. Dat is mijn beleving. En wij investeren dus ook meer, maar dat kan ook omdat wij een grotere omzet hebben. Hoeveel man heeft JHK? **25.** Dan hebben ze een omzet van 2.5-3.0 miljoen. Onze omzet is 100 miljoen. Dus onze organisatie is acht keer zo groot, maar de omzet is een veelvoud daarvan. Dus je bestuurt het op een andere manier. **Eigenlijk is dus het samenspel tussen de architect en de aannemer een inspiratiebron voor elkaar.** Ja, je kijkt naar de grens wat financieel, tijdtechnisch en kwalitatief mogelijk is. Uiteindelijk moeten wij het bouwen. Dus kwaliteit, tijd en geld blijven altijd met elkaar verbonden en daar spelen we met elkaar mee. Met als doel om uiteindelijk om de ambitie van de klant waar te maken. En dat is ook zijn [doelend op architect] ambitie

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

398 **OCV 5.3 Wat is de invloed van de correctie methode op project partnering?**

399 Ook groot. Want als zij niet – als we het voorbeeld van die app nemen – daarin mee veranderen,
400 veranderen ze niet met ons mee en dan kiezen we een andere. Niet zomaar. Want dat is het effect
401 van partners. Als je geen partners hebt, kies je meteen voor een ander. Bij een partner leg je uit wat
402 er in de omgeving veranderd en dat zien wij en wij denken dat het nodig is dat wij daarin mee
403 moeten veranderen en dat betekent dat jij daar ook in mee moet veranderen. En dat lijkt op
404 sommige projecten dat een partner niet het werk heeft. En dat kan. **Dan lijkt het alsof jullie als**
405 **regisseur optreden binnen de keten.** Dat doen wij ook. Wij zijn de ketenregisseur. **Dat spreekt een**
406 **beetje tegen met partnering, dat je zegt: “je gaat mee, of je ligt eruit”.** Maar de vraag is hoe groot
407 het tijdsverschil is tussen het een en het ander. Als je geen partners bent, dan kun je elk project met
408 een andere partij doen. Maar als je partners bent dan zeg je: ‘ik zie dit gebeuren en wij willen onze
409 installaties buitens huis gaan regelen, je zult mee moeten en op wat voor manier ga je dat doen’.
410 Daar zijn we wel dringend in. Want als je niet dringend bent, dan kan je de ambities van de klant niet
411 nastreven. Daar zijn we heel dringend in. Want het is het voortbestaan van de keten. Want als de
412 keten geen klanten meer heeft, heb je ook geen keten meer. **Maar dan heb je de partijen van te**
413 **voren daar op uitgezocht.** Je bedoelt in de keten. **Ja.** Ja met sommige werken we al drie jaar. Maar
414 ook van die partijen waar we tien jaar mee werken, hebben we een bepaald project met die partners
415 niet gedaan. Want uit het verleden bleek dat als het wat moeilijker wordt het niet ging. Dus voor
416 woningbouw konden we ze goed gebruiken, maar zodra er gestapeld werd met een parkeergarage
417 en een commerciële plint dan is het niet voor ons de geschikte partner. Want zodra het moeilijker
418 werd, lieten ze steken vallen. Dus dat doen we met een andere partner die daar weer geschikt voor
419 is.

420

421 Ze staan al in de juiste volgorde. Want als we niet een gedeelde strategie en missie hebt (bv.
422 waarmaken van klanten ambities of het mooiste gebouw neerzetten), dan kom je niet bij elkaar. En
423 dus ook niet in de doelen, met middelen, en hoe je erop meet. Dus als dat allemaal niet er is, kan je
424 er ook niet op corrigeren. Als je dit niet in de eigen organisatie hebt en ook niet met organisatie van
425 partners, dan kom je niet goed uit. Dan komen de wegen niet samen, maar dan gaan ze uit elkaar:
426 letterlijk en figuurlijk.

427

428 Je hebt ook een match tussen mensen. Als er geen match, vertrouwen en respect tussen mensen is
429 dan werkt het ook niet. Er moet echt een persoonlijke klik zijn, anders kan je geen team vormen.

Transcript organisatie cultuur

Naam: Chris de Jonge

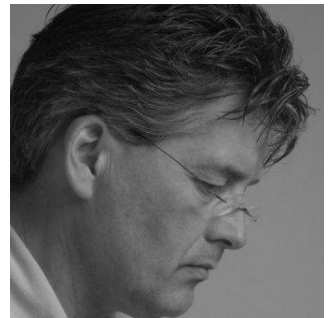
Leeftijd: 51

Geslacht: man

Functie binnen project: project architect

Bedrijf: JHK Architecten

Functie binnen bedrijf: directeur/architect



Bouwproject: De Brug

Datum en tijd interview: 11-06-2012

Plaats van het interview: Utrecht, Hondiuslaan 44

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja (mocht het niet uitkomen dan Jeroen Back)

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal gedrukt = Chris de Jonge

Cursief gedrukt = Jeroen Back

1 Voorafgaande aan het interview werd er gepraat over de veranderingen in de markt en
2 organisatiecultuur van JHK architecten.

3 1:21:33

4 Er zijn allerlei vormen en maten waarin de positie van de architect en dus ook de project manager
5 steeds flexibeler moet zijn in de totale keten. Ik heb de indruk dat in de bouwindustrie – dat wordt
6 beaamd door de hogere leidinggevende van de grote bouwconcerns – maar dat architecten over het
7 algemeen verder zijn in hun denken over dit soort dingen dan de gemiddelde uitvoerende partij. Het
8 gemiddelde ingenieur bij Ballast Nedam dat is echt een techneut. **Zijn een beetje kort door de bocht.**
9 Zij gaan uit van het bekende, terwijl wij veel meer bezig zijn met vernieuwing (denk ik). Ook
10 vernieuwen in maatschappelijke zin. De aannemers doen dit meer op technisch niveau: prefab
11 bouwen, systeem woning, en dergelijke. Maar op maatschappelijk niveau daar zijn de architecten
12 veel meer mee bezig dan de gemiddelde constructeur, installatieadviseur en aannemer. **Maar het is**
13 **ook architect eigen om met de maatschappij te bemoeien.** Ja klopt, dat is ook je opleiding. **Dat een**
14 **gebouw bijdraagt aan de maatschappij.** Dus dat veranderd in de maatschappij. En ik vermoed dat
15 soortgelijke veranderingen in de totale maatschappij, bij philips, software fabrikanten, auto
16 fabrikanten. Maar dit soort veranderingen zijn overal gaande. In het bankwezen zijn deze
17 veranderingen ook gaande. **Bij Jones Lang LaSalle merk je die overgang ook door veel meer**
18 **maatschappelijk te denken en te handelen. Dit proberen ze uit te dragen bij hun klanten.** Ja klopt,
19 dat is interessant en biedt ook weer kansen [er wordt gepraat over voorbeeld projecten,
20 organisatorische zaken over informatie en Jeroen Back wordt er bijgehaald].

21 1:11:18

22 [een uitleg over de inhoud van het interview vanaf mijn zijde en over het kwaliteitsplan en
23 isocertificering (waar staan wij, wie willen wij zijn) van JHK architecten]. De kwaliteitsdoelstellingen
24 zijn interessant. Daar staat ondermeer in dat wij ons steeds meer gaan richten op de design & build
25 opgave. Bijvoorbeeld door mensen hierop te selecteren. Laat het helder zijn: afgelopen jaren hebben
26 we mensen ontslagen en andere mensen weer aangenomen. **Omdat?** Omdat de markt heel erg
27 veranderd: je moet andere dingen doen, je moet anders acteren. Dit houdt in dat in de praktijk een
28 aantal dingen tegelijk moet doen. Dit houdt ook in dat je verschillende dingen moet doen. Dit is niet
29 alleen ontwerp, tekenen en uitwerken. Nee dat houdt ook in een stuk advies of met de installatie
30 adviseur meelopen en proberen te faciliteren. *Je ziet ook dat vroeger in het proces dat een architect*
31 *wat deed en dat werd dan doorgeschoven naar een tekenaar. En die harde scheidslijn – dat zie je hier*
32 *ook op zaal – die is er niet meer. Soms zitten we in een heel vroeg stadium al met een tekenaar erbij*
33 *om het veel verder technisch uit te werken (bijvoorbeeld bij een doorsnede).* Terwijl het dan nog niet
34 helemaal helder is. Dus als je iemand hebt die alle variabelen/uitgangspunten moet weten en dan
35 pas kan tekenen (een soort tekenslaaf), die is niet meer nodig. Je hebt iemand nodig die met heel
36 beperkte informatie snel mee kan denken. Dat betekent in de praktijk dat we geen mts-ers meer
37 willen, ook niet stagiaires. Af en toe hebben we er één, maar dat is gewoon te laag niveau. En je ziet
38 zelfs dat de bouwkundige mee moeten gaan in de flexibilisering en verandering. Dit betekent dat ze
39 flexibeler moeten zijn. Architecten zijn dit over het algemeen wel, die zijn juist degene die dat
40 moeten kunnen bevatten en er sturing aan kunnen geven. Er zijn natuurlijk ontwerpers die dat niet
41 kunnen, maar die komen niet in dienst. Die vallen al eerder af na de stage of ik denk dat wordt niks.
42 Dat wordt misschien een goede project manager bij de gemeente, maar niet in de markt. Niet bij een

bedrijf dat je de ene keer een vakantie woning moet maken, dan een laboratorium en dan een data centrum en dan weer wat anders (design & build van kantoor of revitalisatie project). Omdat de wereld veranderd gaan we anders focussen en dat hebben we toegevoegd aan deze mail. Dat zorgt er ook voor dat we een aantal mensen hebben ontslagen die er al heel veel langer zaten en we hebben jongere mensen behouden of aangenomen. Een oudere directie secretaresse die is met pre pensioen gegaan en hebben nu een office manager. En de office manager die helpt veel meer met de bouwopgave of de aanbesteding. *Dat is een heel ander takenpakket dan dat die oude secretaresse had.* Ja, dan hebben ze een secretaresse taak maar die stelt niet zo veel meer voor vandaag. Want iedereen heeft zijn eigen e-mail en kan zijn eigen brieven tikken. We hadden een directiesecretaresse (amper een Schoevens opleiding) die geen Engels sprak en geen aanbestedingsstukken kon lezen. Dus haar takenpakket was klein en werd steeds kleiner door automatisering. Die zat hier dus de helft van de tijd te niksen. En nu hebben we een office manager en dat gaat goed. Die doet office management en doet ook aanbestedingen, stukken doornemen, hoe pakken we het op en hoe pakken we het niet op. **Waarom is de omslag gekomen?** Er gaan mensen met pensioen dat is automatisch. Maar ook door crisis moet je afscheid van mensen nemen. Ga je dan afscheid nemen van iemand die getalenteerd is – die een woning kan ontwerpen, die een revitalisatie kan doen en deze technisch uit kan werken of naar de opdrachtgever kan een verhaal vertellen als er nog niets bekend is (communicatief is) – en geef je die een kans of zeg je we willen je contract niet verlengen en dan houden we degene die al 50 is en al twintig jaar hetzelfde doet. Oftewel het behouden van een persoon die zich ontwikkelt, maar al nerveus wordt als de vraagstelling iets anders is. Daar hebben we behoorlijk hard in gehandeld. **Resoluut.** Ja, en dat heeft te maken met kwaliteitsdoelstellingen, hoe de markt veranderd en hoe je, je naar buiten toe presenteert. *En door een veranderende vraag. Tegenwoordig heb je vandaag een vraag, dan krijg je morgen een offerte en volgende week moet er een soort plan liggen. Het is meteen hands-on.* Het is de markt en de samenleving die veranderd. Aan de ene kant is het noodzaak, anderzijds is het ook een manier die ons past vanuit de bureaucultuur die er jaren lang al is. Vanuit daar gezien vind ik het een logische evolutie. Ik vind het heel logisch dat je van iemand die niet meer in het nieuwe tijdsbeeld past afscheid neemt [een kop koffie en het kwaliteitsplan wordt gehaald].

1:01:45

Dit is wel interessant. Dit ging over kwaliteitsdoelstellingen 2012. Toen heb ik in de vergadering gezegd “dit is heel algemeen” (doelend op competenties van het bureau en beheersing van het bureau) . Je hebt namelijk ook met zaken te maken in een veranderende markt. Maar wat is nu die veranderende markt. Er wordt tegenwoordig gericht op design & build, ketenintegratie (wij hebben al met verschillende partners een vaste relatie), revitalisatie in het kader van herkapitaliseren van vastgoed. Een voorbeeld van competenties is diplomatie (EPO – European Patent Office te Rijswijk). De posities van de opdrachtgever en opdrachtnemer die zijn al aan het vervagen. Dus marktpartijen moeten zichzelf gaan bundelen om problemen die we ondervinden in de samenleving op te lossen [Chris voegt wat toe aan het kwaliteitsplan en over het toesturen van informatie van de missie en strategie].

57:20

Misschien in algemene zin, maar de verandering in de markt past ook bij ons. Dat heeft niets te maken met opportunisme omdat de markt zo is. Wij zijn geen bureau met twee/drie prima donna's,

85 maar wij zijn heel erg gericht op die samenwerking, zowel naar buiten als naar binnen toe. Dat kan
86 met de installatieadviseur zijn, dat kan de toetsrol (van Jeroen) bij de belastingdienst (doelend op
87 een samenwerking in het opdrachtgevende team van de belastingdienst), dat kan een design & build
88 rol zijn. In dit soort werken gaat het om samenwerkende competenties. Zowel naar buiten toe als
89 intern (naar elkaar toe), maar wel kritisch. Dus als het ons niet zint dan zeggen we het ook en dan
90 handelen we erna. **De huidige markt die aan het veranderen is, is eigenlijk een kans voor jullie**
91 **bureau en de cultuur om erop in te spelen.** Als ik zie hoe de markt veranderd is dat niet verkeerd
92 voor ons bureau. Want onze bureaucultuur is van hoe de mensen zijn. Hoe iedereen is (Titia, Floris,
93 Jeroen, Arthur). Dat zijn allemaal mensen die de laatste tijd zijn aangenomen en die passen er qua
94 mentaliteit, communicatie, collegialiteit maar ook qua kwaliteit. Dus inderdaad die verandering in de
95 markt – dat is niet alleen recessie, maar het is een structurele herijking – van de hele bouwkolom,
96 Nederland en eigenlijk de wereld. Een no-nonsense aanpak, snel dynamisch, flexibel, intelligent die
97 past ons heel goed. Ik weet zeker dat het bij een aantal architecten bureaus veel minder goed. Ik
98 weet zeker dat voor een aantal aannemers die traditioneel blijven handelen (aanbieding,
99 aanbesteding doen) werk blijft. Maar de grote wereld verschuift veel meer naar integrale
100 contracten. Waarom? Omdat bouwen steeds complexer wordt. Enerzijds komt dit door regelgeving
101 en kwaliteitsdoelstellingen met minder geld. Anderzijds door ruimtegebrek steeds meer
102 herontwikkelen, revitaliseren van bestaande locaties/stadsontwikkelingen. Kijk naar
103 stationsgebieden. Dat vraagt niet om een architect die zegt “oh wat een leuk vormpje”, nee het gaat
104 erom dat een architect integraal mee kan denken: technisch, procedureel, functioneel (bijvoorbeeld
105 mensen van Movares). **Die zijn meer gefocust op opdrachten van pro-rail.** Ja klopt, die zijn wat
106 ambtelijker. Wij moeten alles haast met competitie binnen sleuren. **De ruimte en gebouw afdeling**
107 **van Movares is dan iets meer markt gericht.** Ja ietsje, maar die haalt de opdrachten bij pro-rail
108 vandaan. **Hun opdrachten worden meestal mond-op-mond verworven of via bestaande netwerk.**
109 **De architecten tak doet geen prijsvragen.** Wij komen ze nooit tegen. Wij doen wel prijsvragen. Dus
110 wij zijn veel meer gewend om in een heel scherpe markt creatief (financieel, inhoudelijk en
111 commercieel in netwerkbeheer) te zijn. *Klopt om succesvol te blijven, moet je wel mee met de*
112 *veranderende vraag anders mis je de boot.*

113 53:04

114 Cultuur bij ons is heel gelijkwaardig. Natuurlijk zijn er een aantal mensen eindverantwoordelijk, maar
115 Jeroen doet z'n projecten heel zelfstandig waarbij er soms overlegd wordt (eigenlijk te weinig). En als
116 het echt kritisch wordt dan zegt Jeroen: ‘nu moet je mee’. En zo is het bij ieder project weer anders.
117 Maar ik denk dat mensen behoorlijk zelfstandig kunnen werken (en dat heeft ook met de cultuur te
118 maken). Bijvoorbeeld gister hadden we een presentatie voor de gemeente Maastricht over ‘het
119 filmhuis’ waarbij er een filmhuis in drie panden moet komen. Joost doet dit project en dan doet Joost
120 ook het verhaal. Waarbij ik dan, mocht het nodig zijn, aanvullingen doe. Maar bijvoorbeeld de Duitse
121 architect (de partner) [doelend op een internationaal project] waarmee we nu samenwerken doet hij
122 het verhaal en dan zitten er twee of vijf architecten bij die dan gedurende vier uur helemaal niets
123 zeggen. **Dus eigenlijk krijg je binnen het bedrijf de kans op jezelf te ontwikkelen en ontplooien en**
124 **je eigen product te presenteren.** Maar dan moet het wel kunnen. Als je het niet kan dan houdt het
125 op. **En hoe kom je daarachter?** Door gewoon op je bek te gaan. En als we van te voren zien dat het er
126 niet in zit dan houdt het ook op. Dus de mensen die hier langer blijven, zeggen we: ‘je hebt een kans
127 en die pak je’. Dat hield voor Joost in dat hij de avond ervoor z'n spullen af moest hebben, maar ik
128 weet niet hoe lang hij hier nog gezeten heeft. Dit herken ik heel erg van mij vroeger – als ik mijn

spullen af moest hebben – dan had je net te weinig gedaan, maar je had wel de goede dingen bij je. Ik heb helemaal niets gezegd van: ‘heb je dit bij je, heb je dat bij je’. Hij had alle spullen bij zich. Hij had te weinig, want hij had niet meer tijd, maar hij had wel datgene waarom het gaat tijdens de vergadering. Dus voor mij is het belangrijk dat mensen kritisch op zichzelf zijn en weten wat de bedoeling is. Die niet hier tien keer komen vragen: ‘ja, maar wat zal ik dan doen’. Dan speelt er nog een ander aspect mee en dat heeft met management te maken. Als je de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie probeert te leggen dan is het ook makkelijk managen (dan heb je wel hoog gekwalificeerde mensen en talent nodig). Als je het management naar boven haalt dan krijg je ja knickers en nee knickers (even gechargeerd) en dan wordt het een hell-of-a-job en dat wil ik helemaal niet. *Dan zit je zelf alle aparte projecten te managen. Dan wordt het overkoepelende management verdeeld over de personen zelf.* Uiteindelijk ben je verantwoordelijk voor het werk en moet je alles checken. Dit wordt moeilijker als je 100 man hebt. Maar zoals we nu met vijftientig man werken kan het prima. Een ander bijkomend voordeel is – dat heeft met marktwerking te maken en daar letten wij op in onze cultuur – dat om vijf grote projecten te managen is stuk makkelijk dan dertig kleine. Als je naar de markt kijkt gaat de omvang van de projecten naar beneden (Arcadis en Grontmij). Dan zal er wel een keer een grote klus zijn, maar gemiddeld worden de projecten kleiner. Dat is logisch als we gaan revitaliseren. De omvang van de werken wordt anders. Deze wordt anders en complexer. De planning aspecten blijven hetzelfde: vergaderen, plannen, financieel. Je ziet management taken worden groter omdat je meerdere, kleinere projecten hebt. Dus het is een noodzaak om het zo goed mogelijk te verdelen. Dus je hebt mensen nodig waarbij je zegt: ‘dit is het en regel het maar’. Dus competenties van bureaumedewerkers en directie veranderen. Een competentie van de directie is wat je moet doen. Dat heeft met cultuur en strategie te maken. Strategie is enerzijds hoe kunnen we inspelen op de wereld om ons heen vanuit onze bureaucultuur. Dan bedoel ik dat we ons houden aan een bepaalde koers die we jaren geleden hebben ingezet. Dat kunnen we dan alleen bijsturen en niet 90 graden omgooien. Dus dan ga je bijsturen op zaken die je liggen en daar nog sterker op inzetten.

[een voorbeeld over het bijsturen van de organisatie d.m.v. het aangaan van nieuwe samenwerkingsvormen. Jurjens is een restauratiebedrijf (revitalisatie/transformatie) en JHK wil graag daar een project mee gaan doen. Belangrijk is dat je niet alleen je huidige netwerk (met BAM en Dura) aanhoudt, maar ook nieuwe mogelijkheden benut in andere nichemarkten. Waarbij het tussen de organisaties ook moet klikken.]

43:31

Dus als je zegt we gaan meer inzetten op design & build dan moet je daar ook extra op inzetten (door middel van mensen, met het netwerk, commercieel, competenties van mensen). Qua competenties heb je een meer flexibele slagvaardigheid nodig. Misschien is dat het: gerichte, slagvaardige, flexibiliteit maar wel in staat zijn om bij te sturen. *En ook in de keuze die je maakt in het richten op design & build projecten, niet alleen de standaard projecten te doen maar ook te richten op revitalisatieprojecten. Dat je niet alleen op één paard wet, maar ook op andere* [terwijl Chris druk bezig is om het kwaliteitsdocument (zie bijlage onderaan het transcript) aan te vullen]. Wij worden altijd geaudit door Lloyd – één van de zwaarste auditors – en daar komen we altijd goed uit. Dus zaken hoe wij alles doen en hoe dit gepresenteerd wordt, waarbij het past binnen de bedrijfscultuur.

39:32

171 Ik ben hier twintig jaar geleden bij gekomen. Toen was het een heel anders bedrijf. Maar een
172 bepaald fundament van de organisatie lag er toen al. En we bouwen voort op de fundamenteën. **Hoe**
173 **zou je dit fundament kunnen omschrijven?** Professioneel, zakelijk, *technisch van aart, hoe kan het*
174 *best voldaan worden aan de wensen van de gebruiker, het vormpje is niet het belangrijkste. Het moet*
175 *altijd gaan om het bedrijfsproces van de klant of de vraag die de organisatie heeft en hoe je daar*
176 *invulling aan kan geven* [terwijl Chris belangrijke aspecten van de organisatie in het
177 kwaliteitsdocument in tikt]. *Belangrijk is ook dat je integraal meedenkt buiten je eigen vakgebied.*
178 *Over stedenbouwkundige vraagstukken kan je ook een mening hebben en je kan meedenken over*
179 *welke installatietechnieken je kan implementeren binnen het gebouw. En dan zijn de wandjes die*
180 *daar komen van ondergeschikt belang.* Dus ik zeg goede samenwerking, maar soms merken we dat
181 we bij noodgedwongen samenwerking zeggen 'dat gaan we niet nog een keer doen'. **Omdat het**
182 **gewoon niet klikt.** Dat kan of een andere focus van mensen (bijvoorbeeld een technisch
183 inhoudelijke). Dus je komt uiteindelijk toch op typische architecten eigenschappen – de
184 eigenschappen worden bij Klaus en Kaan anders wordt gewaardeerd dan bij Kraaijvanger (ik noem
185 maar wat). Het kan ook dat bij de nieuwe tijd, nieuwe samenwerkingsvormen horen en dan nagaan
186 wat kunnen we samen doen.

187 27:32

188 Ik zeg bewust infrastructuur omdat dat te maken heeft met de data centra. Dat is vastgoed, maar ook
189 infrastructuur. Het is heel erg technisch en je bent ondersteunend aan de aannemende partij. Niet
190 iedere architect wil dit ook. *Bijvoorbeeld daar kan ik mijn creativiteit te weinig in kwijt. Bepaalde*
191 *bureaus kiezen daar niet voor.*

192 23.45

193 **Ik wilde dit nog even doornemen.**

194 **Wat is de cultuur van de organisatie?**

195 Je mag ze invullen. Het is heel plat eigenlijk.

196 **Wat zijn de belangrijke waarden voor de organisatie?**

197 Continuïteit, persoonlijke ontwikkelen.

198 **Denkt u dat organisatie cultuur invloed heeft op project partnering?**

199 Ja. **Op wat voor manier.** Culturen moeten wel bij elkaar passen. Er moet een match zijn tussen
200 personen en hoe die erin zitten. Het is een wederzijds iets.

201 **Wat is de belangrijkste functie van de organisatie?**

202 Continuïteit, kwaliteit, winst (laat dat even helder zijn) en vakmatige bevrediging. **Dus ook**
203 **persoonlijke bevrediging.** Ja dat je een keer iets goed maakt en dat het lukt.

204 **Waarom heeft u voor architectuur en JHK architecten gekozen?**

205 Ja, dat is zo een beetje gelopen.

206 **OCV 1.1: Waarom bestaat de organisatie?**

207 Dat is lastig hè? Als je dat aan een natuurorganisatie vraagt dan krijg je een ander antwoord dan aan
208 een Shell. Dan zeg ik een waardevolle toevoeging geven aan de gebouwde omgeving: een
209 kwalitatieve toevoeging.

210 **Wat wil de organisatie uitdragen naar buiten?**

211 Het kwaliteitsplan willen we zo goed mogelijk naar buiten dragen. Binnen het netwerk als
212 daarbuiten. De integraliteit van het ontwerp, de samenwerking (persoonlijk en inhoudelijk). Iets wat
213 technisch niet klopt (bijvoorbeeld duurzaamheid of installaties), vinden wij toch niet lekker
214 samenwerken. Wij kiezen onze partners toch selectief uit.

215 **OCV 1.2: Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de maatschappij?**

216 Ontwerp, ontwikkel, technische uitwerking (in de brede zin van het woord) voor de gebouwde
217 omgeving. toevoegingen, controle, sloop, transformatie.

218 **OCV 1.3: Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor de klant?**

219 Hun probleem helpen op te lossen. Zij hebben problemen en daar duiken wij in. Als zij een probleem
220 hebben met gebouwen en infrastructuur en dan komen ze bij ons en dat doen ze nog steeds. **Hoe**
221 **wordt dit bereikt?** Door assertief, creatief maar ook pro-actief mee te denken.

222 **OCV 1.4: Wat voor kerntaken vervult de organisatie voor zichzelf?**

223 (Jonge) mensen opleiden. Het opleiden van jonge mensen en kansen bieden om zichzelf te
224 ontwikkelen (bijvoorbeeld externe opleidingen/excursies naar het buitenland). Bijvoorbeeld Jeroen
225 die heeft naast zijn werk de TU Delft gedaan. En zo zijn er meer voorbeelden. Iedereen is hier vrij in,
226 maar het moet wel passen in het totaal doel. En dat het gewoon leuk is. Dat we met leuke dingen
227 bezig zijn. En over het algemeen vindt iedereen het leuk.

228 **OCV 1.5: Wat is het grootste verschil van de missie en strategie tussen de architect en aannemer?**

229 Ik denk dat de aannemer veel dezelfde bedrijfsdoelstellingen heeft, maar meer gericht is op de
230 omzet. Die zijn wel gericht op de technische kwaliteit. Wat mij betreft zouden ze op gezette
231 momenten meer kunnen kijken naar de architectonische kwaliteit (ruimtelijk en functionele kwaliteit
232 in de toekomst). En ik vind dat ze daar intern architecten voor nodig hebben om dat te toetsen. Ik
233 denk dat het grootste verschil is dat wij een overstijgende visie hebben voor een plan gericht op juist
234 de maatschappelijke duurzaamheid (geen zonnepanelen, warmte koude opslag). Maar meer wat zit
235 intrinsiek al ingebakken in het concept waardoor het plan prettiger en beter is. Dat kan de tijd langer
236 doorstaan. Een voorbeeld daarvan zijn de jaren dertig woningen en wijken. Die vinden we met z'n
237 allen nog steeds mooi en goed. Dat is een vorm van duurzaamheid niet in de vorm van epc meting,
238 maar wel duurzaamheid in de vorm van de wijken zijn aangelegd, hoe de wegenstructuur eruit ziet,
239 hoe het groen is aangepland, hoe het materiaal gebruik is: eenheid in diversiteit. En dat zijn met
240 name architecten en stedenbouwkundige en de traditionele bouwers met vakmanschap. De huidige
241 bouwers zijn meer handelsondernemingen gericht op een proces, maar die ingebakken culturele
242 component van het bouwen dat is anders (komt ook dat het veel grootschaliger is geworden). Dat
243 ligt meer bij ons, architectuur is niet alleen het geveltje, maar het totale complex aan factoren dat

244 met te maken heeft met functionaliteit, ruimtelijkheid, haalbaarheid, materiaalgebruik, detaillering,
245 lichtinval en dat is typisch. Een goede ontwikkelaar en bouwer laat dit ook aan de architect over. Die
246 begrijpt dat.

247 **Hoe groot is het verschil tussen architect en aannemer?**

248 Little different.

249	SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
		1	2	3	4	5

250 **OCV 1.6: Wat is de invloed van de missie en strategie op project partnering in het bouwproject?**

251 **Hoe komt de missie en strategie erin terug?**

252 Die is belangrijk, die is hoog. De invloed is hoog. Die komt met alles terug. Vanaf de eerste
253 gesprekken. Die culturele componenten zijn heel belangrijk. Die komen continu terug.

254 **OCV 2.1: Wat zijn de korte termijn doelen (maandelijks) van de organisatie?**

255 Uiteindelijk moet er winst gemaakt worden. Persoonlijke ontwikkelingen, verantwoordelijkheid,
256 jonge mensen, goede producten, vakmanschap. Zie kwaliteitsplan.

257 **OCV 2.3: Wat is het grootste verschil tussen de doelen van de architect en aannemer?**

258 Little different.

259	SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
		1	2	3	4	5

260 **OCV 3.3: Wat is de beloning en bonus systeem binnen de organisatie?**

261 In principe heeft iedereen een vast salaris (CAO). Er is een winstdelingsregeling, zoals bij meerdere
262 bedrijven. Ieder jaar worden de jaarcijfers gepresenteerd. Het resultaat is het loon. Bij een aantal
263 medewerkers met een kernpositie binnen de organisatie, die hebben een aparte bonusregeling. Dat
264 is geen aandelenpakket, maar een extra bonus en meedelen in de winst.

265 **OCV 3.4: Wat is het controle systeem van de organisatie?**

266 We hebben een kwaliteitshandboek. Volgens de ISO 9002 zijn we een gecertificeerde instelling. Alles
267 wordt gecontroleerd of getoetst door een collega of een externe of een leidinggevende.

268 **OCV 3.5: Wat is het grootste verschil in middelen tussen architect en aannemer?**

269 Ik denk niet veel. Het zal iets hiërarchischer zijn. Ik denk dat de bouwer een uitvoerende partij is en
270 dat het automatisch hiërarchischer wordt. Als ik bijvoorbeeld 40 man op de bouwplaats heb
271 rondlopen of in auto's heb rondrijden dan moet ik die controleren. Die kun je minder
272 verantwoordelijkheid geven, maar als je mensen hoog opgeleid zijn dan kunnen ze in principe veel
273 verantwoordelijkheid aan. Een McKinsey is altijd platter dan een koekjesfabriek bij Verkade. In
274 principe is er wel een verschil. De aannemer is met uitvoering bezig, dus ieder uur en beton storten
275 moet bijgehouden worden. Een lijn kan bijvoorbeeld weggehaald worden, maar als een vloer gestort

276 wordt, is dat een andere manier en moet je anders gaan managen. En daar zit een groot verschil
277 tussen. En dat komt gewoon door het aart van het vak. Erg verschillend.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

279 **OCV 3.6: Wat is de invloed van de middelen van de organisatie op project partnering?**

280 Niet en weinig.

281 **OCV 4.1: Wat voor indicatoren worden gebruikt om de prestatie van de organisatie te meten?**

282 Bij ons is de architectonisch component een belangrijke naast die van het geld. Ik denk dat bij de
283 bouwer het geld belangrijker is. Terwijl wij ervan kunnen kicken als we verlies hebben geleden aan
284 een project, maar het is heel goed gelukt: goede pers en publiciteit.

285 **OCV 4.2: Hoe wordt dit gemeten?**

286 Dit wordt intern, met de klant, met project evaluatie gemeten. We moeten per jaar twee of drie
287 project evaluaties doen en dat kan je meten aan een het aantal publicaties of dat je op basis van het
288 project weer een andere aanvraag krijgt.

289 **OCV 4.3: Wat is het grootste verschil in prestatiemeting tussen architect en aannemer?**

290 Ik denk dat geld en kwaliteit (fysiek kwaliteit) is bij de aannemer anders. Maar die vinden het ook
291 leuk als er iets moois gemaakt wordt. **Prikkelt hen dat?** Ja, van het mooi ontwerp worden ze
292 enthousiaster. De functie van de architect is eigenlijk om te zorgen dat zij enthousiast worden van
293 het ontwerp/het idee.

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

295 **Is de prestatie meting heel erg verschillend tussen architect en aannemer?**

296 Ik denk dat het meevalt. Ik denk dat het verschil in de focus op geld het meer zit in het feit dat je wel
297 moet. Je hebt meer mensen in de uitvoering, dus het is veel kritischer. Maar in basis niet. Je bent een
298 zelfstandig opererend bedrijf en het moet beide goed zijn. Het is anders dan een corporatie. In basis
299 valt het mee. Maar door de aart van de organisatie zitten er verschillen. Dus kleine verschillen.

300 **OCV 4.4: Wat is de invloed van de prestatie meting op project partnering?**

301 Die is belangrijk. Dus als je met iemand een goed project hebt gedaan, vind je dat interessant en
302 probeer je het nog een keer. Als je met iemand hebt samengewerkt – ook al was het design & build –
303 en je hebt met iedereen kennis gemaakt (de directeur, de projectleider, de werkvoorbereider) en je
304 denkt ‘maar dit wordt niks’ dan ga je die niet benaderen voor een nieuwe aanbesteding design &
305 build. Dat heeft ook vaak te maken met intellectuele capaciteiten. Dus de mensen die de leiding
306 hebben, hebben die genoeg bagage (management bagage) om een proces aan te sturen. Dus je ziet
307 in deze tak van sport dat kleinere bouwers het niet lukt. Je hebt een zekere opleiding en intellectuele
308 bagage nodig om te begrijpen hoe je moet samenwerken. Dat kan niet iedereen.

OCV 5.1: Wat voor correctie methode heeft de organisatie om met onverwachte opwaartse of neerwaartse koerswijzigingen van de organisatie om te gaan?

Het kwaliteitshandboek. Per fase wordt financieel aangetoond waar we staan. In kwaliteits en personeels zin. **Hoe wordt daar op gereageerd?** Dan probeer je bij te sturen. We constateren dat we niet kunnen bijsturen. Na iedere fase krijg je een fase document (VO, DO) en als er dingen aan ontbreken dan wordt dat genoteerd of het staat in een intern verslag, of we krijgen een brief van de of de klant krijgt een brief of we zeggen het. Maar het wordt getoetst. Bijsturen hierop kan vanalles zijn: extra geld vragen bij de klant, het ontwerp omgooien, de klant zegt dat het project niet gebouwd wordt. **Dit is heel breed en hangt van de situatie af.**

OCV 5.2: Wat is het grootste verschil in correctie methode van de architect en aannemer?

Bij ons blijft het papier: wij zijn de consultant. Wij kunnen de papieren wegleggen in de lade, maar een aannemer kan niet zomaar een vloer omgooien. Ontwikkelen en voorbereiden hoort ook bij zijn taak. Maar als een project eenmaal van start is dan zie je zelden dat deze stil komt te liggen en hier wordt anders gecorrigeerd. Bij ons kan je na drie jaar aan het project gewerkt te hebben en we hebben 600.000 euro aan loonkosten gehad, kan je het project wegstoppen in de lade (voor de helft van de opgave was dat). De aannemer zegt van we hebben voor 40.000.000 euro een gebouw neerzetten en we hebben voor 20.000.000 euro geïnvesteerd in het karkas en de eerste gevels zitten erin, dan is het lastig om het te laten staan. Die heeft ook al afspraken met leveranciers, onderaannemers. Dat is bij hen moeilijker dan bij ons. Bij ons kan een project stilgelegd worden. Dat is heel verschillend (zeker in financiële zin).

SCALE	equal	little different	different	very different	totally different
	1	2	3	4	5

OCV 5.3: Wat is de invloed van de correctie methode op project partnering?

Die is van invloed, maar een klein beetje.

335 **Kwaliteitsdocument**

336 Chris, Ad, Titia,

337 We hebben even kort gesproken in het MT over de (kwaliteits)doelstelling voor 2012. Deze laten we
338 aansluiten op de focus van het bedrijf op dit moment.

339 Kunnen we het zo formuleren:

340 Oplijnen bureau gericht op de veranderende markt met accent op de volgende aspecten:

341 Veranderingen markt en passend binnen de bedrijfscultuur van JHK:

342 Benodigd is slagvaardige en gerichte flexibiliteit in zowel relatiebeheer, netwerken, acquisities maar
343 ook competenties binnen de organisatie.

344 Onderzoek naar welke partijen vanuit de bouwkolom (of juist daarbuiten) daar goed bij aansluiten en
345 aanvullend kunnen zijn om onze ambities en vaardigheden verder te kunnen opschroeven.

346 Belangrijke (mens en culturele)aspecten voor onze organisatie daarbij zijn:

- 347 · Persoonlijke binding, betrokkenheid
- 348 · Professioneel vanuit de technisch inhoud (vakmanschap)
- 349 · Zakelijk
- 350 · Communicatief
- 351 · bieden van continuïteit
- 352 · integraliteit buiten je eigen belangen, over de horizon heen kunnen kijken
- 353 · gericht op interne en externe samenwerking(maar zeker niet met een ieder!); nieuwe
354 samenwerkingen onderzoeken
- 355 · zekere ondernemingsgeest bij een ieder ontwikkelen en hier bewust van worden.
- 356 · Verantwoordelijkheden in alle opzichten zo laag mogelijk in de organisatie verankeren. (wel
357 met een centrale span of control)

358 JHK heeft daarvoor de laatste jaren haar personeelsbestand ingrijpend aangepast. Nieuwe jonge
359 talentvolle collega's hebben het team inmiddels versterkt!

360 Constatering:

361 Verandering in de maatschappij, zowel mondiaal als binnen West Europa en Nederland kunnen naar
362 ons inzicht goed worden opgevangen binnen de bestaande bedrijfscultuur van JHK Architecten. Nog
363 steeds wordt voort gebouwd op de oorspronkelijke fundamenten van het bureau.

364 De koers gaat niet om maar wordt verder afgebogen in de richting van de nieuwe vragen van onze

365 samenleving:

366 D&B

367 DBFMO

368 Engineering & Construct

369 Eigen project initiatieven in de keten

370 Revitalisatie van het bestaande vastgoed en infrastructuur

371 1. Analyse hoe de markt er uit ziet op korte en middellange termijn.

372 • Continuering langlopende projecten.

373 • Richten op en initiëren van revitalisatie projecten.

374 • Continuering aanbestedingsmarkt gericht op substantiële projecten.

375 • Uitbreiding aanbestedingsmarkt gericht op het buitenland, met name België en Duitsland.

376 • Onderhouden en uitbreiden netwerk.

377 2. Competenties van de bureau medewerkers.

378 • Aanscherpen en verbreden aanwezige kennis en kunde.

379 • Relevante contacten opstarten/uitbreiden, ook maatschappelijke.

380 • Scherp selecteren bij aantrekken nieuwe medewerkers.

381 3. Beheersing van de financiële kaders.

382 • Cashflow scherp managen.

383 • Investeren waar dit moet binnen krappe kaders.

384 • Mogelijke alternatieven eigen huisvesting.

385 De genoemde punten 1, 2 en 3 vormen de hoofdlijnen.

386 De daarbij genoemde subnummers zijn de middelen waarmee we de hoofdlijnen uitwerken. Hier zijn

387 ook resultaten op te melden.

388 Over de afgelopen maanden zijn er geen formele MT verslagleggingen gedaan om bekende reden.

389 T/m mei wil ik 1 verslag maken met wat er zoal is gebeurd.

390 Over de periode juli 2011 t/m juni 2012 zal ik een MR-verslag maken, ook benodigd voor de extern

391 audit. Hiervoor is het bovengenoemde essentieel.

392 Zo doen?

393 met vriendelijke groet,

394 Gerard van Valkenhoef

395

396

Transcript Partnering

Naam: Chris de Jonge

Leeftijd: 51

Geslacht: man

Functie binnen project: project architect

Bedrijf: JHK Architecten

Functie binnen bedrijf: directeur/architect



Bouwproject: De Brug

Datum en tijd interview: 11-06-2012

Plaats van het interview: Utrecht, Hondiuslaan 44

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja (mocht het niet uitkomen dan Jeroen Back)

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal gedrukt = Chris de Jonge

Cursief gedrukt = Jeroen Back

1 1:06:30

2 **Wat maakte de partnering tussen architect en aannemer bijzonder?**

3 Het project de brug was een meervoudige prijsvraag vanuit Unilever toen nog de Hollandse beton
4 groep, (of Heddes Bouw) dat zit onder de hoede van Ballast Nedam, Dura Vermeer en dan de BAM.
5 Wat het bijzonder maakt is dat de aannemers werden benaderd door Unilever en die moesten een
6 architect zoeken. Natuurlijk zat er op de achtergrond een gemeente die goedkeuring moest geven
7 aan de architect vanwege de kwaliteit. Wij hebben vanuit het verleden al een goede relatie met Dura
8 Vermeer. Ook met andere bouwbedrijven maar met Dura Vermeer in het bijzonder. Waarmee we
9 ook een paar andere design & build projecten gedaan. Dura Vermeer zij op een gegeven moment
10 een goed idee om dit met JHK architecten te doen. De gemeente zei: zakelijke architectuur en dat
11 ziet er wel goed uit. Dat ging bijzonder. Ik herinner me dat in de acquisitiefase naar de directieleden
12 van Dura Vermeer moest met een boek. Interessant is je kent elkaar, je hebt werken met elkaar
13 gedaan, je kent elkaars bedrijfscultuur, je weet hoe je werkt van elkaar. Maar aan ons werd gevraagd
14 welke adviseurs moeten erbij zitten. Er moet een goede stedenbouwkundige bij, West 8 hebben we
15 toen gekozen, er moet een installatieadviseur bij er moet een constructeur bij en een bouwfysica
16 adviseur. Dus bijzonder hoe het startte en hoe de relaties eigenlijk al lagen en dat door de mits en
17 maren de samenwerking toch tot stand is gekomen. Het kwam door de voorgaande ervaring met
18 Dura Vermeer. *De selectie van de andere adviseurs was het ook zo. Op basis van goede*
19 *samenwerking in het verleden en goed projecten samen gemaakt.* **Was de aannemer vrij in de**
20 **selectie of moest er nog een procedure gevolgd worden.** Ze waren vrij, maar het moest getoetst
21 worden. Zowel door Unilever als door de gemeente. Behalve het kantoor van Unilever betrof de
22 opdracht ook nog om 250 woningen (een stedenbouwkundig ontwerp).

23 **Wat ging er goed m.b.t. de partnering tussen aannemer en architect in het project?**

24 Los van het feit dat het resultaat is goed gekomen, ging het ook goed dat we elkaar begrepen. Niet
25 alle personen kenden elkaar maar ook de bedrijven. Ik denk dat we al heel snel een creatief team bij
26 elkaar hadden die begrepen dat er iets bijzonders gedaan moest worden. Wat er goed ging is: dat we
27 elkaar al kenden, dat we eerder projecten met elkaar gedaan hadden en dat de juiste mensen aan
28 tafel zaten (die ook over hun eigen horizon heen konden kijken).

29 **Wat ging er niet goed m.b.t. de partnering tussen de aannemer en architect?**

30 Kan ik niet noemen. **Alles ging van een leie dakje.** Zulke dingen gaan nooit van een leie dakje. Tijdens
31 het proces zijn er momenten geweest dat het even niet goed ging of dat het concept nog niet helder
32 was. Maar dat hoort bij ieder project. Elk project heeft wel een fase met verschillende belangen en
33 verschillende inzichten. Maar dat is niet iets structureel om te noemen. Over het algemeen ging dit
34 juist heel goed.

35 **En waarom ging dit heel goed?**

36 Dat heeft te maken met elkaar vertrouwen in elkaars talenten en vaardigheden. Maar ook over
37 elkaars belangen heen kijken. Dat deed zeker de ontwikkelaar die toen bij Dura Vermeer zat, dat was
38 wel mooi. Dat was iemand van Dura Vermeer die er nu niet meer werkt en die deed het heel goed.
39 Hij begreep dat er andere dingen nodig waren binnen het proces.

Had het project een bevredigend resultaat voor architect en aannemer?

Ja, voor beide. Wij hebben met name kunnen excelleren met de aanwezigheid van de opdrachtgever maar ook door de aanwezigheid van de kritische afnemer (dus de kritische mensen van Unliver) en m.b.v. goede adviseurs (goede stedenbouwkundige die een heel belangrijke rol heeft gehad in de conceptvorming van het plan). Wij hebben daardoor goed kunnen excelleren met een bevredigend resultaat in architectuur en product zin. In zakelijke zin hebben we nog best een resultaat geboekt. Van Dura Vermeer weet ik nog dat ze een gezonde winst, alhoewel bescheiden, op het project hebben gemaakt. **Dus er zat een economische en kwaliteit factor in. Vonden jullie de kwaliteit belangrijker dan de economische factor.** Dat is om het even. Bij zo'n project hebben we wel gelijk gezegd 'dit moet absoluut goed zijn'. Dit is niet een gebouw gelegen achteraf op een industrieterreintje, maar dit is echt een gebouw dat prominent in beeld aan de Maasboulevard. En dat moet absoluut goed zijn: geen flater slaan of fouten maken. **Daar kwam de motivatie vandaan.** Ja ook. Maar motivatie en ambitie kwam ook van de gebruiker zelf. Mensen die er goed sturing aan gaven en ook absoluut ambities hadden op het vlak van architectuur en bouwen. *Wat ook zo is, is dat het project een goede PR voor de aannemer en architect is voor toekomstige opdrachten.*

Op wat voor manier hebben de verschillende organisatie culturen van architect en aannemer invloed op project partnering?

Dat is heel breed. Wij hebben met name invloed gehad met partnering op de keuze van de andere adviseurs. Wij hebben daar een aantal aangedragen. De aannemer heeft ook een aantal partijen geselecteerd. Met name met de uitvoering, maar ook juridische adviseurs, bouwdirectie partij, andere werkmaatschappijen vanuit de Dura Vermeer groep, de onderaannemers, de installatie aannemers, de staalconstructie aannemers. Daar hadden ze invloed op en kennelijk heeft alles bij elkaar ervoor gezorgd dat het project succesvol is afgerond.

Waarom hebben jullie besloten om in te schrijven met Dura Vermeer op dit project?

Dura Vermeer werd uitgenodigd. En ik weet dat de acquisitie al jaren liep. Misschien wel 10-20 jaar.

55:40

PV1.1: Het vertrouwen tussen aannemer en architect was?

Ik zie wel aan de ene kant de ontwikkeltak en de andere kant de uitvoeringstak. Maar als ik het in z'n geheel neem dan is dat erg hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Eigenlijk door ervaring vanuit het verleden (de ervaring het vertrouwen dat je hebt opgebouwd tijdens jaren en jaren samenwerken). Op gezette momenten was er ook minder vertrouwen. Laat dat helder zijn. Maar doorgaans, door de sterke band, was het totale erg hoog.

PV1.2: De partners bekwaamheid/kundigheid om aan de verwachtingen te voldoen was?

Ik zeg hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom was die hoog?

Hetzelfde antwoord denk ik. Ervaring, ambities, persoonlijke betrokkenheid, deskundigheid. Dan vraag je, je af waarom is die dan niet extreem hoog. Omdat op zekere momenten kwam het naar voren dat het wel een lastig project was. **Wat schoten ze dan tekort?** Net zoals iedereen wel eens te kort schiet. Dat doen wij natuurlijk ook. Het is heel lastig om over een bedrijf te praten, want dat gaat dan ook over mensen. Het is puur en alleen het inlevingsvermogen naar de gebruiker toe. Wat wij – als architect – van nature hebben om de gebruiker te begrijpen, heeft de aannemer/ontwikkelaar niet over zijn eigen belang heen kan stappen. Dit heeft ook vaak met geld te maken. Maar dan kan het zo zijn dat de bouwer gevangen is in zijn eigen concept. Terwijl ik denk dat de bouwer er dan even moet uitspringen.

Wat waren die bekwaamheden/kundigheden van de partner?

Met een goed netwerk van alle onderaannemers om het gebouw tot realisatie te brengen. Dus deskundigheid, inhoudelijke ervaring om met je partners die zij ook hadden te weten wat je aan het doen bent en zorgen dat het ook uitgevoerd wordt. Ik denk dat het die deskundige ervaring is.

En wat waren de verwachtingen van Dura Vermeer?

Die waren hoog en die waren ook goed. En dat hebben ze ook waargemaakt.

Kan je een concrete verwachting geven.

Tijdsplanning. In principe datgene wat ze zelf in de hand hadden, hebben ze ook gerealiseerd. En onder omstandigheden dat niet altijd even makkelijk waren.

51:18

PV1.3: De inzet van de partner om zijn bekwaamheid te gebruiken om aan de verwachtingen te voldoen was?

Ja die was hoog, zeg maar erg hoog. Omdat ze hun naam aan het project hadden verbonden. Ze konden het project ook niet afbranden. De verwachtingen waren hoog, ook van de gemeente en noem maar op. De persoonlijke betrokkenheid die was hoog, dus ook om zichzelf in te zetten. De intentie was hetzelfde. Een goed project maken, dat was absoluut de intentie. Wel altijd met het spanningsveld dat de architect soms de neiging heeft om dingen te willen – ook al ging het hier heel goed – en de aannemer toch redelijk vaak bezig is met: ‘moet dat wel’, ‘kan het niet wat simpeler’, ‘kan het niet wat anders’. Daar hebben we elkaar toch heel goed in weten te vinden en dat heeft tot een goed resultaat geleid. Dan wordt het heel technisch: dan praat je over detailoplossingen. Die zijn uiteindelijk toch heel pragmatisch, op een goede manier, ontwikkeld en uitgevoerd. Op elk aspect heel goed ingevuld: detail, materiaal, kleurgebruik, veiligheid, brandveiligheid. **Kwam dit ook vanuit JHK architecten zelf?** Jazeker! Wij zijn niet zo groot als Dura Vermeer (hier zitten 25 man), maar vanuit vinden we dat heel belangrijk. Dat we een project inhoudelijk (totale concept en materialisatie daarvan) – los van je eigen mening – dat het klopt en dat vinden we heel belangrijk. Dat is bij dit project goed verlopen.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

48:17

PV2: De win-win houding (gebrek aan opportunisme) tussen de architect en aannemer was?

Ik denk erg hoog. Ik vind extreem hoog altijd lastig. Zeker door de culturen van de bedrijven was het absoluut helder en belangrijk voor iedereen dat we er gezamenlijk er een succes van moesten maken. Dan heb je op bepaalde momenten spanning (de een wil verder gaan dan de ander), maar alles bij elkaar genomen was er heel goed begrip voor elkaars situatie en is het absoluut een win-win situatie ontstaan. Waarbij zij hun voordelen zien en wij ook.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV3.1: De toewijding van de architect en aannemer was?

Erg hoog. Hetzelfde verhaal. Je mag het van mij wel noemen extreem hoog. **En de reden?** De plek, in het oog springend, een ambitieus ontwerp konden we niet afbranden. En anderzijds hadden we het geloof dat dit ging lukken en interessant zou worden. We hadden op een gegeven moment wel door dat het bijzonder was als het zo ging lukken en dat het kon. **Dus het besef realiseerbaar zou worden heeft bijgedragen de toewijding binnen het project groter was.** Ja, dat denk ik wel. De derde partij die er heel belangrijk in is, was de gebruiker zelf. Dus Unilever zelf zei 'ja dit gaan we doen'. **Dus Unilever zelf gaf onvoorwaardelijke steun.** Jazeker! Dat is niet onbelangrijk, heel belangrijk. **Ondanks de technische mogelijkheden binnen het project bleef te toewijding groot.** Absoluut.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV3.2: Het behalen van het individuele en gezamenlijk projectdoelen was?

Erg hoog. Of ze allemaal behaald zijn weet ik niet, maar volgens mij wel.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Wat waren de individuele doelen van JHK architecten?

We wilden een goed project maken, hoe wij het hadden bedacht. Soms treed ik een beetje in herhaling. Voor ons was het doel dat we met de prijsvraag d.m.v. een conceptuele benadering ook daadwerkelijk het plan konden realiseren (ondanks alle technische randvoorwaarden die er waren: bedrijfsvoering van de fabriek, brandveiligheid, kunnen vluchten, flexibiliteit, klimaat). Maar gaande weg de rit bleek dit allemaal haalbaar en dat was een belangrijk projectdoel voor ons. Ook dat het er goed uit zou zien. Voor Dura vermeer – de gezamenlijke projectdoelen – was het ook zo alleen dan met een andere focus. Het is wel interessant dat de gebruiker/opdrachtgever ervoor zorgt om de kwaliteit hoog te houden en ook prikkels te geven aan de aannemende partij. Die werden natuurlijk perfect opgepakt door ons.

42:48

Hoe zijn de doelen besproken en hoe zijn er afspraken over gemaakt?

Het is wel grappig. Officieel worden deze afspraken gemaakt in aanbestedingsstukken. Maar hier heb je design & build en was het contractstuk was op een gegeven moment een definitief ontwerp. Dus daar zaten nog een heleboel ongewisheden in. Eigenlijk zijn de afspraken gemaakt met tekeningen en tekst op ieder gebied (bouwkundig, installatietechnisch, constructief). Op een gegeven moment worden de schetsen wel op tekening vastgelegd, maar niet zo sterk zoals dat soms gebeurt bij de traditionele projecten. Dus er wordt ook op basis van een stuk vertrouwen van: 'zo is het en technisch is het nog niet helemaal uitgedacht, maar zo zou het moeten zijn en dit zijn de randvoorwaarden'. Dit gaf ook veel wrijving. Met name tussen de gebruiker en de leverancier. De leverancier is dan even Dura Vermeer. De gebruiker vroeg zich af of hij wel genoeg waar voor zijn geld zou krijgen. Uiteindelijk is het allemaal goed gekomen, maar dat is best wel interessant hoe dat soort dingen lopen. Ik denk dat het voor een heel belangrijk deel over vertrouwen gaat. Niet het vertrouwen tussen ons en de bouwer, maar tussen Unilever en de bouwer. Vertrouwen hebben in de afspraken die gemaakt zijn ook omgezet kunnen worden in het te realiseren product.

40:47

PV3.3: De bereidheid om in hulpbronnen (mensen, tijd en geld) te investeren om de relatie tussen architect en aannemer te verbeteren was?

Extreem hoog. Ik zou het nog leuker vinden als je zou zeggen de relatie tussen architect, bouwer en gebruiker [Chris redeneerde over relatie afnemer en opdrachtgever]. De belegger speelde ook nog een rol hierin, maar die luisterde naar de huurder. En dat betekende dat er goede kwaliteit geleverd moest worden door het design & build team. De eigenaar van het pand vraagt dan aan Unilever: 'wat vind je ervan' en dan zegt Unilever 'nou dat is goed'. De relatie en het vertrouwen met de belegger speelt ook een belangrijke rol. Wij hebben bijvoorbeeld goed contact met de belegger en dat is niet onbelangrijk. Maar juist in die keten is dat vertrouwen op basis van inhoudelijkheid is niet onbelangrijk. En niet alleen tussen aannemer en architect, maar ook de gebruiker en dan ook de belegger. Dat is niet onbelangrijk.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Welke extra hulpbronnen (geld, tijd en mensen) zijn geïnvesteerd?

Ik weet niet of je extra zo moet aanzetten. Maar overal waar het kon en gewenst was, hebben we een tandje extra gezet. Een extra maquette, nog weer een gevel tekening, nog weer een gesprek. Ook in tijden als het moeilijk was – met de momenten van wrijving – om daar toch weer met glans uit te komen, werd er een extra tekening gemaakt, een extra iemand erbij gezet, een extra vergadering (stap je in de auto met de tekening onder de hand naar de adviseur om naar de luchtbehandelingkast te kijken). Dit kan natuurlijk op strategisch niveau zijn. Bijvoorbeeld met het huidige plan even bij de directeur langs. Bij de Brug was het dus van belang dat de grote staalconstructie realiseerbaar was. Waarbij we dus in de prijsvraagsituatie naar de fabriek zijn gegaan en hebben daar gesproken met de directeur en gevraagd 'kan je dit maken en hoe is dat het makkelijkst?' Op verschillende momenten in zo'n project moet je toch extra stappen zetten. En dat moeten niet alleen wij doen, maar die andere ook. Je bent er niet door alleen maar je spreadsheet af te vinken. Je moet op een gegeven moment extra inzet tonen. Dat werd in grote lijnen door alle partijen gedaan.

35:35

PV3.4: De balans tussen het behalen van korte termijn doelen en lange termijn doelen was?

De uitvoering en het ontwerp van het gebouw moest een goed project worden. Maar voor de toekomst was het een belangrijk project (met name voor acquisitie in de toekomst), het was absoluut geen eendagsvlieg. Het is iets van kwaliteitszin (op product niveau), maar ook voor de organisatie. Als je met de organisatie zo'n project doorloopt, dan heb je ook tot het uiterste moeten gaan. In het project zelf heb je al kleine momenten (korte termijn doelen) gehad die moeten lukken, waarmee je iets mee kunt, die er uiteindelijk ervoor zorgen dat het gebouw ook gerealiseerd wordt. Het is inderdaad een balans. Het is in ieder geval belangrijk dat je de lange termijn visie voor ogen houdt (zeker met zo'n project). Zowel in samenwerking als in kwaliteitszin naar het volgende project in dezelfde stad.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom was deze erg hoog?

Wat ik al zei. Als je ergens iets op een industrieterreintje wat wilt doen, dan kan je zeggen korte termijn (het is niet zoals het hoort, maar het is prima; het is niet zo van belang, maar niemand ziet het; het is binnen tijd en budget en daarna zien we wel weer). Hier kon dat niet hier keek de hele wereld mee: de gemeente, toetsers, het buitenland, beroepsgenoten, deskundigen, publiek. Een project op zo'n locatie kijkt iedereen mee hoe het moet. Dit kan je niet doen met alleen korte termijn bejag. Het moet kloppen. Het blijft lang staan en heeft veel attentie waarde. Korte termijn trajecten goed afwickelen, maar lange termijn is een goed project realiseren. Waar we over 5-10-15-20 jaar zeggen: 'Harstikke goed!' En bovendien hebben we ook nog een relatie met de belegger.

31.05

PV4: De support van de directie van de organisatie was?

Die was extreem hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Hetzelfde als wat ik al zei.

Op wat voor manier werd er door de directie ondersteund?

Continue betrokkenheid bij dit project. Meedenken, soms zelf er uren in steken. Als het moeilijk was ging er een partner mee. Dit was niet een project van er even tussendoor. En heel belangrijk dat het lukt.

PV5.1: De effectiviteit van de communicatie tussen de architect en aannemer was?

Ik zeg even hoog. Maar ik denk dat deze beter kan.

219

220

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

221

En waarom? Waar heb je, je aan geërgerd?

222

223

224

225

226

227

228

229

Zoals je met iedere design & build en samenwerking met mensen hebt dat communicatie voor de een goed is, is voor de ander nog niet goed. In zo'n project kan het heel simpel zijn. Er moet een lamp geleverd worden en die is ergens in het begin van het project nog niet gedefinieerd. Maar op een gegeven moment komt dat tijdens de uitvoering erin (dan wordt het bemonsterd) en dan zegt de installateur 'dat is goed' maar dan zegt de aannemer 'ja maar dat vind ik niet goed'. Dat heeft te maken met communicatie. Met een design & build is het wel heel belangrijk 'wat willen we nu' en 'wat vinden we goed' en 'is dat voor iedereen hetzelfde?' [office manager komt binnen voor een aantal vragen over een nieuwe aanbesteding/project].

230

Wat voor communicatie systeem was er?

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

We hadden regelmatig ontwerp en bouw vergadering. Met regelmaat van de klok zat je met verschillende teams bij elkaar. De manier van communiceren was de vergadering afstemmen, de e-mail en telefoon. Of op gezette momenten dat het moeilijk werd even langs: 'ik moet nu even langs, want zo gaat het niet goed.' Dan ging je richting Unilever of Rotterdam met een probleem. Dat kunnen gesprekken zijn van 1 op 1 of met z'n drieën of de bouwvergadering met 15 tot 20 man. Belangrijk is dat je de alertheid blijft dat je niet vast blijft zitten in je eigen vergaderschema. Maar dat als je vind dat er extra vergadering nodig is dat je dat ook meld aan één van de partijen. **Dat je deze pro-actief benaderd.** Absoluut. Ja. **Was er ook een verzamelpunt van alle data.** Er was alleen een eigen opslagpunt binnen de organisatie. **Leverde dit nog problemen op met communiceren?** Nee ik zeg niet. Ik doe nu trouwens een ander project design & build (in prijsvraagstadium) en daar hebben we wel een share-point. Dus dan heb je de centrale site van EPO (European Patent Office) zelf, waar ze zelf toegang tot hebben en waar wij toegang tot hebben. Maar waarvan ik overigens vind, opzich is het interessant, maar je krijgt in een korte tijd (want het project moet er in zeven a acht weken doorheen) zoveel informatie dat je niet eens kan bijbenen.

245

22:34

246

247

PV5.2: De openheid (de partner deelde alle informatie om de taken te voltooien) van communicatie tussen de architect en aannemer was?

248

Die was hoog. Het zou hoger kunnen.

249

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

250

Waarom?

251

252

253

254

Ik kan me voorstellen dat er misschien ongewild of onbedoeld soms dingen net blijven hangen of dingen gedaan wordt, waarvan ik denk 'goh dat had niet hoeven'? **Dat gebeurt dan niet expres?** Dat is dan niet met opzet. Maar achteraf denk je dat hadden we helderder kunnen communiceren en dan hadden we helderder geweten wat we moesten doen. **Waar zou dat in resulteren?** Ik denk dat

255 als je beter communiceert dat het resulteert in betere kwaliteit. Dat is heel moeilijk omdat dat niet
256 met opzet is. Ik vermoed dat je dan betere resultaten kan boeken.

257 **Verschilt dit met de openheid van de communicatie binnen de organisatie?**

258 Ik denk dat je intern altijd anders communiceert dan extern. Misschien ook ongewild of onbedoeld,
259 maar dat het wel zo is. Ik denk dat het haast voor iedere organisatie geldt. Dat is mijn gevoel. **Je**
260 **behandelt inhoudelijk andere zaken.** En intern beschikt je ook niet over alle informatie wat die
261 ander heeft. Even een simpel voorbeeld: 'Wat is nu het contract met de installateur?' Dan zit ik
262 intern te wachten op de tekeningen en vraag mijzelf af waarom lossen ze dat niet op en waar blijft
263 die tekening. En dan begin je, je te irriteren. Terwijl je niet weet dat de installateur een opdracht van
264 de bouwer heeft om alleen maar een schetsje te maken. Terwijl de installateur daar niet meer tijd en
265 geld in gaat steken en dat je het daar dan mee moet doen. Dus daar wordt niet altijd open over
266 gecommuniceerd. Dat is niet bewust. Maar als je het weet van elkaar, zouden dat irritaties schelen.

267 19:12

268 **PV5.3: De directheid (makkelijke toegang tot de informatie en medewerkers) van de communicatie**
269 **was?**

270 Ja die was goed, erg goed. In principe waren er geen obstakels. Je kon iedereen bellen. Er waren geen
271 belemmeringen en de personen kreeg je gelijk te pakken.

272

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

273 **Verschilde dit met directheid van de communicatie binnen de organisatie?**

274 Ja de interne en externe communicatie is altijd verschillend.

275 18:15

276 **PV6: Was er een probleem oplossing strategie aanwezig?**

277 Nee. **En waarom niet?** Weet ik niet, die was er niet.

278 **Hoe werden de conflicten dan opgelost?**

279 Echte conflicten zijn er niet geweest, maar wel verschil in inzichten. Dat werd met een kop koffie en
280 een gesprek rondom de tafel opgelost.

281 **Die werden gezamenlijk opgelost, en in wat voor mate?**

282 Heel pragmatisch. Ik zit nu ook in een proces waar een speciale procespsycholoog bij zit. Het heeft
283 zich altijd opgelost, maar natuurlijk best wel met wrijving. Maar ik denk dat in de loop der jaren dat
284 er nu meer oog is voor dit soort conflict beheersing of sturing van dit soort processen. **Wat vind je**
285 **ervan en merk je dat het nu makkelijker gaat?** Dat is heel erg afhankelijk van het project en conflict.
286 Ik geloof dat er nu meer aandacht voor is, maar ik weet niet of het nu beter wordt opgelost. Ik vind
287 met name dat de oplossing die er uiteindelijk uitkomt dat die klopt (dat is techneut eigen) en dat is
288 het belangrijkste (linksom of rechtsom; wel of niet met een conflict). Techneuten zijn vaak toch

289 inhoudelijk gedreven. Ook architecten zijn heel erg inhoudelijk gedreven: ‘jongens het zal allemaal
290 wel maar zo en zo gaan we het doen’. En dat doet een ingenieur ook die wat bedacht heeft. Dus dat
291 conflict is moeilijk, lastig. Ik denk dat er tegenwoordig meer en meer proces begeleiders zijn die
292 sturing aan het proces geven. Ik denk dat het wel steeds belangrijker wordt omdat vraagstukken
293 vanuit de samenleving steeds meer complexer worden. Dus als je zegt die vraagstelling wordt
294 inhoudelijk/technisch gezien complexer (revitalisering, fabriek moet weg, stank, een snelweg
295 eroverheen, er moeten woningen overheen) en dat is anders dan een weilandje vol zetten. De
296 heerontwikkelingsproject spelen dit soort zaken (proces manager) een veel belangrijker rol. **Komt**
297 **ook door het aantal partijen die er belang bij hebben.** Ja, er zijn veel partijen die er belang bij
298 hebben, het is complexer, het moet integraal (design & build, dus heeft ook met contracten te
299 maken). Dan speelt de sturing van een project, naast de inhoudelijke punten en het rekening houden
300 met ieder z’n belangen een steeds belangrijkere rol. Met andere woorden, heb je nu dat de architect,
301 bouwer en ingenieurs bureau steeds meer in staat moeten zijn om op een andere manier te
302 communiceren. Dus naast het vak inhoudelijke moeten ze ook over hun eigen horizon kunnen kijken,
303 hun eigen belang kunnen delen en ook begrip kunnen hebben voor het belang van een ander. En dat
304 dan in een heel ingewikkelde context (met mensen mee kunnen praten, politiek en gevoelig). Dus je
305 hebt steeds meer mensen nodig die daar succesvol in kunnen opereren. Of ze nu bij de architect,
306 aannemer of ingenieursbureau zitten. Die zullen naast het inhoudelijk technische zich ook goed
307 moeten kunnen verplaatsten in al die andere problemen. Ik denk dat, dat steeds belangrijker wordt.
308 Met name is dat bij design & build. Een heleboel architecten snappen dit niet en zijn niet gewend om
309 te acteren in zo’n team. Die snappen dit niet maar ik denk dat het wel steeds meer gaat gebeuren.

310 12:00

311 **Hoe worden de conflicten binnen de organisatie opgelost?**

312 Dat kan een bespreking zijn, maar over het algemeen valt het mee. Maar we hebben over het
313 algemeen een functionele benadering over het ontwerp/proces. En daarom doen we ook veel design
314 & build opgave. En daar zitten we allemaal goed in. We weten hoe dat werkt. Mocht er nu echt een
315 keer een conflict zijn, dan proberen we daar toch overleg over te hebben. Waarschijnlijk doen we dat
316 eerder te weinig dan teveel. Omdat alle mensen hier, ook ik, zeggen ‘we moeten naar de oplossing’
317 en dat is lastig. En dan moet ik zeggen jongens nu even rust, laten we even om de tafel zitten
318 [gefilosofeer over de definitie aannemer en bouwer]. De aannemer die bouwt niet alleen maar die
319 ontwikkelt ook. Zeker ook in de huidige tijd waarin de overheid zegt ‘laat de markt het maar
320 oplossen’. Dan moet die bouwer de organisatie doen, de financiering doen, die moet het ontwerp
321 maken en goed onderhouden wordt (binnen budgettaire restricties).

322 **Welke van de project partnering variabelen heeft de meeste invloed van de organisatie?**

323 In principe hebben ze er allemaal mee te maken. Ik kan me voorstellen dat ik het volgende week
324 anders invul dan nu, omdat ik er nu over na begin te denken. Ik heb wel eens gehoord dat er expres
325 slechte tekeningen worden geleverd zodat de partijen afhankelijk worden van de architect, maar zo
326 zitten wij niet in elkaar.

Transcript partnering

Naam: Gert Geurts

Leeftijd: 42

Geslacht: man

Functie binnen project: project leider

Bedrijf: Dura Vermeer bouw Rotterdam

Functie binnen bedrijf: bedrijfsleider



Bouwproject: De Brug

Datum en tijd interview: 15-06-2012

Plaats van het interview: Maassluis, Weverskade 60

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal = Arthur van 't Hullenaar

1 37:13

2 **Wat maakte de partnering tussen architect en aannemer bijzonder in dit specifieke project?**

3 De openheid van samenwerking en het naar elkaar luisteren over do's and don'ts waar je tegenaan
4 loopt. Zaken die voor niveau verbetering vatbaar zijn, en voor verandering noodzakelijk zijn om te
5 komen tot een goed project. Daar de openheid van om naar elkaar te luisteren en te willen
6 verbeteren. Niet vasthouden aan iets wat we getekend hebben en dat moet het maar zijn. Maar juist
7 oke hoe kunnen we dat anders met elkaar doen en daar je expertise van elkaar in gebruiken. Dat
8 maakte het wel anders, ja. Dat zit hem in de mensen waar je mee te maken hebt. Want de één kan
9 zeggen 'joh, wij hebben daar geen tijd voor we hebben het getekend en maak het maar' en de ander
10 is daar veel meer open voor. Het zit hem in de mensen waarmee je te maken hebt. **Denk je ook dat**
11 **het aan de organisatie ligt.** Ja, een organisatie bestaat uit mensen. Natuurlijk ligt het aan de
12 organisatie-cultuur die daar heerst, maar het zit hem wel in de mensen die dan binnen de organisatie
13 werken. Wij zijn best wel een organisatie die samenwerkingsgericht is. Alleen wij hebben ook wel
14 eens verloop van mensen. Of mensen die vanaf een ander bedrijf komen die een andere cultuur
15 hebben die dan ook wel zo acteren. Natuurlijk zit het hem in de organisatie, maar met name ook in
16 de mensen en het soort aangenomen werk. Als je nu een werk onder de prijs aanneemt dan sta je er
17 anders in dan als je ruimte hebt om er wat dieper naar te kijken (tijd is geld). Dus hoe is het
18 aangenomen, wat zijn de afspraken en welke mensen zitten erop. **Type project?** Het type project
19 maakt in feite niet zoveel uit. Woningbouw is in feite net zo belangrijk en ingewikkeld als een
20 Utiliteitsbouw werk. Want daar kunnen net zo grote fouten gemaakt worden als grote werken.

21 **Wat ging er goed m.b.t. de partnering tussen architect en aannemer in het project?**

22 Wat er echt goed ging is het kwaliteitsniveau van de architect. Dat hij echt bouwkundig meedenkt in
23 het ontwerp en de uitwerking van het ontwerp. En de openheid van het bespreken van details,
24 veranderingen of verbeteringen van het proces. Dat ging erg goed. [werknemer komt binnen om te
25 vragen of het nog lang duurt i.v.m. een vergadering in de ruimte]. Het bereidt zijn tot een gewillig
26 oor. **Waarom ging het goed?** Wat mijn ervaring is van de afgelopen jaren, is als je er een gezamenlijk
27 succes van wilt maken (als die wil er ook echt is) dat openheid en luisteren naar elkaar eerder doet
28 dan als het toch maar het zoveelste werk is dat je toch maar moet doen. En dat het project een
29 eyecatcher is, een revolutionair iets binnen Rotterdam, dan is de wil tot het succes groter dan als je
30 gewoon de standaard woningbouw met elkaar overeind duwt. Als je daar een soort commitment in
31 vind van 'jongens we gaan er een succes van maken' en je hebt voor elkaar wat dingen over. De een
32 doet is wat meer voor de ander en de ander doet iets wat meer voor de ene. En dat maakt het
33 succes. **En zou je kunnen zeggen dat het aan het type organisatie ligt? Dat die drive er vanuit de**
34 **organisatie komt?** Ook wel van de organisatie, want de ene cultuur is wat anders dan de ander, maar
35 het zit hem met name in de mensen waarmee je te maken hebt. Wat is de drive van de mensen
36 binnen de organisatie. En natuurlijk zit de cultuur verweven in de organisatie. Met JHK betreft herken
37 ik dat wel op meerdere plekken en bij meerdere mensen om die drive er zo in te hebben, dat dan
38 weer wel.

39 30:12

40 **Wat ging er niet goed m.b.t. de partnering tussen de aannemer en architect?**

41 Ik kan het niet zo zeggen wat er niet goed ging. Het enige wat je dan hebt, ik moet oppassen dat ik
42 geen projecten door elkaar haalt, is dat je onder tijdsdruk beslissingen neemt over keuzes die je
43 anders had gedaan als je meer tijd had gehad. Ik kan daar op dit moment geen voorbeelden van
44 verzinnen.

45 **Had het project een bevredigend resultaat voor architect en aannemer?**

46 Ja. **En waarom?** Uiteindelijk is het vanwege de samenwerking gelukt om het voor elkaar te krijgen. En
47 omdat we met het resultaat tevredenheid kunnen brengen. We hebben alle partijen tevreden
48 kunnen stellen. Het enige wat er is in zo'n proces is dat er dingen ontstaan die de aannemer wil en
49 die de architect wil. Dat was daar ook zo en daar ontstaat een behoorlijke wrijving. Dat wil niet
50 zeggen dat het niet goed gaat. Je hebt een bepaalde wrijving nodig om tot een mooi resultaat te
51 komen. Je tast elkaars grenzen af. Je zit op een stoel van een aannemer. Je wilt een detail maken dat
52 wel mooi is, maar dat wel binnen budget past. En een architect kijkt niet naar het budget, maar die
53 wil alleen een mooi detail. De ene zit op het hoogste niveau en de ander op het laagste en ergens
54 daar tussenin vind je elkaar. En die samenwerking dat pakte tot mooie resultaten met elkaar uit. **Dus**
55 **de wrijving is positief voor het project, mits...** Mits je elkaar respecteert voor de onderdelen waar je
56 mee zit. We hadden als contract stukken een A3 boek. Daar zijn we mee begonnen en hebben het
57 uitontwikkelt tot een project. Als je een detail ontwikkelt wat niet bedacht was of dat nergens staat.
58 Dan zet de architect zet de eerste aanzet en dat is een prachtig detail met gouden randjes, als je daar
59 dan respect voor hebt met elkaar en je werkt dat uit naar een iets wederzijdse tevreden detail.
60 **Heb je wel eens gehad dat het iets anders was?** Ja, ook nog meegemaakt dat het anders was. Ik
61 denk dat ik dat hier vooral meemaak. Dit is toch een aanbesteding van we hebben een detail en zet
62 hem op. En als wij dan zeggen 'joh we zouden dat detail qua beeldvorm op een andere manier
63 kunnen krijgen, maar dat het voor ons in de bouwvolgorde interessanter is' dan is daar geen gewillig
64 oor. Dat heeft ook met vertrouwen te maken. Als je op een gegeven moment meerdere keren met
65 elkaar samenwerkt dan is niet iedere vraag van 'oh het is een aannemer dus die zal er dan ook wel
66 wat mee verdienen'. Maar dat is ook gebaseerd op respect hebben voor de architect. En te proberen
67 voor jezelf een proces te maken waarbij je een wat gunstiger prijsvoordeel kan hebben en hetzelfde
68 beeldvorming en kwaliteit. Als wij dan de architect respecteren en dat niet misbruiken voor de
69 vraagstelling [doelend op de vraag om het detail aan te passen voor een gunstiger kwaliteit/prijs
70 verhouding] en dat vertrouwen is er dan kan je gemakkelijk projecten realiseren. [komen twee
71 werknemers binnen om overleg te voeren over de fundatie van het huidige project aan de hand van
72 een fundatie tekening].

73 24:20

74 **Waren er ernstige conflicten tussen aannemer en architect?**

75 Nee, geen ernstige conflicten hadden. Waar we niet uit zijn gekomen.

76 **Op wat voor manier hebben de verschillende organisatie culturen van architect en aannemer**
77 **invloed op project partnering?**

78 Op de manier van vertrouwen, op de manier van het verwachten van samenwerken, dus het voor
79 elkaar willen doen. Dat zijn ze wel denk ik. **En waarom?** Omdat je daarmee de resultaten krijgt die je
80 wilt hebben en daar ook tevreden mee bent.

81 23:05

82 **Waarom hebben jullie besloten om in te schrijven met Dura Vermeer op dit project?**

83 Omdat we de partijen al eerder kenden en ervaring mee hadden. Vandaar ook met vertrouwen het
84 project ook zouden gaan bouwen met tevreden resultaat.

85 22:21

86 **PV1.1: Het vertrouwen tussen aannemer en architect was?**

87 Een 6.

88

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

89 **Waarom?**

90 Dat kwam tijdens het proces door de samenwerken. Door de samenwerking kreeg je dat vertrouwen.
91 En waarschijnlijk omdat je elkaar al langer kent. Dat je met elkaar in een proces hebt gezeten of
92 voorgaande ervaring.

93 **PV1.2: De partners bekwaamheid/kundigheid om aan de verwachtingen te voldoen was?**

94 Een 7 wat mij betreft.

95

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

96 **Waarom was die hoog?**

97 Omdat je elkaar kent. Wanneer meet je dat vooraf of achteraf? **Achteraf.** Want bij vertrouwen kan je
98 zeggen dat je vooraf je elkaar nog niet vertrouwd, maar achteraf wel. En halverwege komt dat
99 vertrouwen. Dus het ligt aan het meetmoment wanneer je dat doet. **Nu is het achteraf.** Ja dat is zo
100 hoog. Omdat we ervaren hebben dat we elkaar daarin kunnen vertrouwen en dat ik vind dat de partij
101 ook de kunde heeft om het te kunnen waarmaken.

102 **Wat waren die kennis/kunde van de partner?**

103 Het tekenwerk verwerken tot een niveau waar meegedacht wordt in de bouwkundige uitwerking. En
104 de bereidheid tot gesprekken en de bereidheid tot verandering en tot samenwerking om dat
105 resultaat te krijgen.

106 **En wat waren je verwachtingen van de architect?**

107 Die had ik niet, want ik had daar nog niet mee gewerkt. Dan houd je het even neutraal.

108 19:47

109 **PV1.3: De inzet van de partner om zijn bekwaamheid te gebruiken om aan de verwachtingen te**
110 **voldoen was?**

111 Ook een 6.

112	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

113 En waarom. Omdat achteraf je kan zeggen dat ze de inzet zo getoond hebben.

114 **Wat waren de intenties van de Partner?**

115 Om het project binnen tijd, gewenste kwaliteit en de beeldvorming te realiseren. Dat zijn de
116 intenties. Dat zijn altijd de intenties van het project. **Waren er geen specifieke intenties.** Nee, ik zou
117 niet weten wat voor soort specifieke intenties zouden moeten zijn. **Bijvoorbeeld op een ander vlak.**
118 **Goede samenwerking, prestigieus ontwerp neerzetten.** Ja, alles zit erin. Als je dat niet als intentie
119 hebt. Ik heb niet als intentie om er een mooi ontwerp neer te zetten. Of om iets te realiseren naar
120 ieders tevredenheid. Dat zijn allemaal altijd je intenties. Als aannemer heb je gewoon de intentie om
121 er een succes van te maken en dat de klant daar tevreden over is. Onze intenties is altijd zo. Ik heb
122 niet vernomen dat het van de architect anders is.

123 17:39

124 **PV2: De win-win houding (gebrek aan opportunisme) tussen de architect en aannemer was?**

125 De bereidheid tot samenwerking en naar elkaar luisteren. **Die was erg hoog?** Ja. **Probeerde jullie of**
126 **de architect nog kansen te gebruiken waarbij de andere partij minder profijt had van de situatie?**
127 Ze hebben meegedacht aan het realiseren over hoe kunnen we het zo economisch neerzetten zoals
128 iedereen het qua beeldvorming wil. Dat zat er wel in. Dat hebben wij ook voor de architect gedaan.
129 Wij hebben altijd de afweging gemaakt je wilt is wat je laat is wat. Nou wilt de architect een
130 bepaalde beeldvorming hebben waarvan je zegt 'dat past niet helemaal'. Maar de beeldvorming is
131 dat je elkaar daarin helpt en dan ga je daarin mee.

132	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

133 **PV3.1: De toewijding van de architect en aannemer was?**

134 Ik denk dat die op 7 staat. **En waarom?** Omdat het een prestigieus project was wat behoorlijk in de
135 schijnwerpers stond, zowel binnen de bedrijven zelf, als extern. **Publiciteit speelt een belangrijk rol.**
136 Ja.

137	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

138 **PV3.2: Het behalen van het individuele en gezamenlijk projectdoelen was?**

139 Ik heb ze eigenlijk al genoemd. Dat je elkaar in je waarde laat en zorgen dat iedereen z'n ding krijgt
140 wat hij verwacht. Binnen de doelen die je met elkaar hebt. Je hebt een budget allemaal en je hebt
141 beeldvorming die de architect voor ogen heeft. Dat zijn de dingen die je kunt realiseren met elkaar.
142 Omdat je er zo met elkaar instaat. Een 6 ook.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Wat waren de individuele project doelen van jullie?

Voor een aannemer is het op tijd en geld. Op tijd opleveren binnen budget en voor de architect is het de beeldvorming voor de buitenwereld en voor de tevreden klant. Uiteindelijk willen we binnen budget, binnen tijd en de tevreden klant. Voor de architect zou het de beeldvorming wat je in je hoofd hebt en de tevreden klant zijn.

13:55

Hoe zijn deze doelen besproken en hoe zijn daar afspraken over gemaakt?

De tijd en het geld wordt in contracten vastgelegd en de tevreden klant is vanzelfsprekend. Want daar doe je het uiteindelijk allemaal voor. Uiteindelijk werk je om hem tevreden te stellen. Anders hoef je niet te gaan werken. **Denk je dat de tevreden klant iets van de laatste jaren is? Eigenlijk sinds de crisis?** Ja, dat denk ik wel. Dat klopt. Dat is marktwerking hè. Als je heel veel werk hebt en je kan werken afslaan, of zeggen 'we gaan aan de slag want het volgende werk staat alweer klaar'. Of dat je het alleen maar van tevreden klanten moet hebben omdat er te weinig werk is. Nu moet ik zeggen dat wij als Dura altijd naar een samenwerkingsvorm gezocht hebben. Dus we hebben nauwelijks op het aanbestedingspark gezeten en daardoor altijd voor ogen hebben gehad dat de tevreden klant bovenaan staat. Want uiteindelijk als je samenwerkt, doe je dat alleen met tevreden klanten die naar je terug komen. Dat is in de loop van de jaren altijd gelukt en een succes geworden. Daarom hebben in de loop der jaren nooit aan aanbestedingen mee hoeven doen.

PV3.3: De bereidheid om in hulpbronnen (mensen, tijd en geld) te investeren om de relatie tussen architect en aannemer te verbeteren was?

Ja die was hoog. **Waarom?** Omdat je uiteindelijk er investeert, zie je dat op langere termijn terug. Soms moet je op korte termijn wat investeren om de relatie goed te houden, als tevreden omgeving te maken. **Kan je voorbeelden van geïnvesteerde hulpbronnen noemen.** Ja. Extra werkvoorbereiding, toegeven aan zaken die in het contract stonden, maar financieel niet afgesproken waren. Dan doen we dat nu, maar we moeten ook een keer aan de andere kant denken. En dat komt dan weer een andere keer weer terug (afbouw bijvoorbeeld).

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

10:48

PV3.4: De balans tussen het behalen van korte termijn doelen en lange termijn doelen was?

De lange termijn doelen hoger waren, dan de korte termijn doelen. Die is hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Wat waren korte termijn project doelen?

Dat zijn de wekelijkse planningen die je houdt en de budgetten die je in de gaten houdt waarbij je binnen wil blijven lopen. Daar kijk je elke maand of het nog goed gaat. **Hebben de korte termijn doelen bijgedragen aan de lange termijn doelen?** Nee, dat staat wel los van elkaar. Lange termijn is uiteindelijk de win-win situatie die je eraan overhoudt. Lange termijn doel is oplevering op tijd opleveren met een tevreden klant binnen budget. Korte termijn doel kijk je echt naar je eigen processen en op lange termijn kijk je er met elkaar naar.

08:48

PV4: De support van de directie van de organisatie was?

Die was ook hoog. En waarom? Omdat die zich wilde verdiepen in de tot stand koming van de details en het gebouw. En wilde daar eveneens een succes van maken. Je hebt verschillende directies, maar de directie van Unilever [doelend op het team van de opdrachtgever die verantwoordelijk was voor de bouw] was de oud directeur en die was heel erg betrokken bij het project. En vandaar dat de support ook groot was. Vandaar dat bij de vergadering er ook meegekeken en gevraagd werd naar de details. Dat was normaal niet. **En van de eigen organisatie. Waar bleek dat uit?** Door betrokkenheid van de organisatie zelf en het bijspringen daarbij. **Wat voor middelen?** Inzet, personeel, ondersteuning, directie gesprekken.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV5.1: De effectiviteit van de communicatie tussen de architect en aannemer was?

Die was in het midden. Het was niet bijzonder hoog, normaal. Daar heb ik geen opmerkingen op.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Was er speciaal communicatie systeem?

Vergaderingen, telefoon, e-mails en heel veel overleggen.

Werden er nog problemen ervaren tussen de communicatie systemen tussen de verschillende organisaties?

Nee. Je kan wel zeggen dat er te veel doorontwerpen werd en dat tekeningen te lang ter controle bleven liggen. Maar dat ligt ook aan onze kant wel eens te lang.

05:47

PV5.2: De openheid (de partner deelde alle informatie om de taken te voltooien) van communicatie tussen de architect en aannemer was?

Die was hoog. Als je het zo zegt.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

210 Dat merkte je in de overleggen dat alles werd opengegooid. Alle problemen kwamen op tafel,
 211 waarbij je met respect naar elkaar toe probeerde op te lossen. **Gebeurt dat ook binnen de**
 212 **organisatie Dura Vermeer?** Ja, elke twee weken hebben we overleggen met het bedrijf en dan gaat
 213 het ook helemaal open.

214 04:52

215 **PV5.3: De directheid (makkelijke toegang tot de informatie en medewerkers) van de communicatie**
 216 **was?**

217 Gewoon goed. Daar kan ik niet echt voorbeelden van noemen. Vindt ik lastig. **Kreeg je toegang tot**
 218 **alle project medewerkers, kon je de directie bereiken van JHK, etc.** Ja, je hebt allemaal je drukke
 219 eigen agenda's. Maar er werd altijd wel wat tijd vrij gemaakt om binnen een week/twee weken met
 220 elkaar ergens aan tafel te gaan. **Verschilt dit met de organisatie?** Nee, dat is hetzelfde.

221	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

222 06:21

223 **PV6: Was er een probleem oplossing strategie aanwezig?**

224 Ja, met vergaderingen en verslagen waar alle actiepunten met elkaar besproken worden en
 225 naarmate je in problemen aan elkaar vast komt te zitten, werd het naar een ander niveau getild.
 226 Daar werd dan ook weer overlegd en dat werd dan weer doorgegeven naar elkaar. Het was een
 227 goede structuur van het vastleggen van problemen in acties en uitwerkingen daarvan.

228 **Het niveau dat problemen gezamenlijk werden opgelost tussen architect en aannemer was?**

229	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

230 **Het niveau dat de architect en aannemer goede gezamenlijke oplossingen bereikten was?**

231	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

232 **Was daar nog een reden voor?** De gezamenlijke doelstelling om er een succes van te maken.

233 **Hoe worden de conflicten binnen de organisatie opgelost?**

234 Door overleg. Door uiteindelijk de beslissing te respecteren van de leidinggevende.

235 **[uitleg over de laatste vraag]** Ik zou wederzijds vertrouwen zeggen. **Waarom?** Omdat je met
 236 wederzijds vertrouwen, respect hebt voor elkaar en luisterend oor hebt in de situatie waarin je zit en
 237 vertrouwd in de expertise die je van elkaar hebt en dat die niet misbruikt hebt. Dat komt terug
 238 binnen Dura Vermeer.

Transcript partnering

Naam: Herman Nowee

Leeftijd: 50

Geslacht: man

Functie binnen project: project leider

Bedrijf: Dura Vermeer bouw Rotterdam

Functie binnen bedrijf:

Bouwproject: De Brug

Datum en tijd interview: 17-07-2012

Plaats van het interview: Delft, Julianastraat 134

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal = Herman Nowee

1 01:19:59

2 Ik denk ook dat Unilever het gebouw en de oplossing die West 8 heeft gemaakt heel erg leuk vond.
3 **Wat was het aandeel van JHK architecten?** JHK is het ontwerp van De Brug. Maar Adriaan Geuzen
4 was degene die zei: 'als we het gebouw daar neer zetten [doelend op zwevend boven het
5 bouwblok], dan hebben we veel meer ruimte om woningen te maken'. **Dus hij had bedacht dat het**
6 **de lucht in ging.** Nee, de vorm die was al zo, alleen ze waren aan het schuiven met de locatie. En dat
7 is als ontwerp ingediend bij Unilever. En dit was een heel leuk idee. Achteraf riep iedereen natuurlijk:
8 'dat hadden we zelf ook wel kunnen bedenken'. En we hebben het in een relatief korte tijd
9 gerealiseerd. **2005 is het opgeleverd.** De prijsvraag is uitgeschreven in 1999. In 2000 was de uitslag
10 en toen zijn we gelijk aan de slag gegaan met het team om het gebouw te realiseren. Want dat was
11 gewoon hartstikke leuk. **De opdrachtgever...** Dat was in eerste instantie Dura Vermeer vastgoed in
12 samenwerking met Unilever. En tijdens de rit heeft Dura het gebouw verkocht aan Siemens vastgoed.
13 De link Dura met die vastgoed man zat er heel sterk in.

14 Het was gewoon een leuk proces. **Dat hoor ik van meerdere partijen. Zaten er nog punten in**
15 **waarvan je dacht dat het beter gekund tijdens het proces?** Natuurlijk wel. Ik werkte bij een
16 aannemer. Ik ben ook wel een aannemer vind ik zelf. Dus wij willen zoveel mogelijk vierkante meter
17 gebouw neerzetten en de architect die wilde er zoveel mogelijk vides in. Ben je wel eens in het
18 gebouw geweest? **Ik heb ervoor gestaan.** Als je bijvoorbeeld op bepaalde verdiepingen staat, kan je
19 naar beneden diagonaal naar buiten kijken. In het gebouw zitten 8 a 9 vides die over 2,3 a 4
20 verdiepingen doorgaan. En dat kost gewoon veel. Het vakwerkspant aan de buitenkant zit ook af en
21 toe aan de binnenkant om het een en ander aan elkaar te koppelen. De vides koste gewoon veel
22 vierkante meters. Daar zijn allerlei truckjes op los gelaten om zoveel mogelijk verhuurbare meters
23 daarvan te maken. Het is wel gelukt en het was een heel leuk proces. In de tijd voor de oplevering
24 heb ik een stuk of twintig presentaties gehouden over hoe dat proces gelopen was. Het was gewoon
25 een Dura feestje. Alle bedrijven die bij Dura werkte die hebben daar aan meegewerkt: Dura Vermeer
26 Stedenontwikkeling, Dura Vermeer Vastgoed, Dura Vermeer Infra, Advin, Dura Vermeer Ondergrond
27 Infra (er moest een koelleiding omgelegd worden), Dura Vermeer Milieu. De vraag was hoe kunnen
28 we Dura Vermeer breed het project ondersteunen. En dat is gelukt. Het leuke aan dit proces heb ik
29 altijd de gevel gevonden. Er ging 6800 m2 gevel in en hoe ga je dat doen. Dat kan je aanbesteden en
30 allerlei partijen uitnodigen en de goedkoopste kan je nemen. Maar wij hebben van te voren gezegd:
31 dit is het budget en daar hebben we aantal partijen voor benaderd. Toen hebben we gezegd: 'dit
32 gaan we bouwen, dat zetten we hier neer en als het op de plek staat mag er geen steiger omheen en
33 dan moeten jullie regelen'. Toen was de vraag: 'Hoe ga je het doen en wat gaat het kosten?'. Unica,
34 de installateur, zijn we redelijk snel één op één aan tafel gegaan om het installeren van de
35 koelelementen te bespreken. Toen hebben we de koelelementen in real time ertegenaan gezet. We
36 hadden Deerns als installatie adviseur, maar die hebben we eigenlijk een beetje aan de kant
37 geschoven. Je hebt raadgevende en raadvrage ingenieurs. Deerns is een heel goede partij, dat
38 kan ik niet ontkennen, maar daar zitten heel jonge mensen en bij unica zaten door de wol geverfde
39 installateurs. En die zeiden: zo moet het en zo doen we het. Bij de vides zaten klimaattechnische
40 moeilijkheden in, maar die heeft unica gewoon opgelost. Dat was gewoon leuk en goed gedaan. Ik
41 heb nog steeds contact met unica. En we hebben natuurlijk lichtbeton. Dat was een staalplaat
42 betonvloer en die lag in de constructie en daar moest lichtbeton op. De betonindustrie is toch een
43 beetje kartelvorming. En dat wilde links en rechts niet bewegen. En toen was ik op een verjaardag bij
44 iemand en daar was een directeur bij de MEBIM in het oosten. En ik vertelde mijn probleem dat wij

er niet doorheen kwamen. En hij zei: 'ik los het op'. En voor de rest van de week hadden we lichtbeton. Toen werd er heel ingewikkeld gedaan. Er waren gewoon prijsafspraken. **Is het nog steeds zo.** Dat weet ik niet: ik ben uit de bouw, maar ik denk het wel.

Het is ook zo dat Unilever aan alle kanten heeft meegewerkt. Want Geert Smits, de project directeur van Unilever, die het project begeleiden was met het idee gekomen om het lichtbeton in fasen (twee beton pompen ipv. één) naar boven te pompen. Omdat het probleem was dat het lichtbeton ging ontmengen als er een te hoge druk op werd uitgeoefend. Toen kwam Geert Smits met het idee om een tweede pomp op de eerste verdieping te zetten. En zo is het opgelost. Dat kwam dus bij Unilever vandaan en niet bij de aannemer. Dat hadden wij niet bedacht. **Dus de Unilever had een pro-actieve houding tegenover het project...** Ja. Op een gegeven moment hadden we iedere week met de uitvoering overleg en alles wat maar een probleem was werd besproken. 4-5 September 2004 werd het gebouw op zijn plek gezet. Een jaar lang was deze datum al bekend en alles werd ingezet om deze datum te halen. Dat was gewoon een heel leuk project om daar mee bezig te zijn. En als aannemer en ontwikkelaar er wat aan verdienen. Wij hebben er redelijk wat geld aan verdiend. Nu zal het ondertussen wel een ton aan rente kosten omdat de woningen nog steeds niet verkocht zijn. Maar dat is de crisis.

Toen we het project binnen hadden, hebben we een aantal referentieprojecten bezocht. Waarbij het ambitieniveau ontstond om a la het IJdock in Amsterdam woningen te maken. Mensen konden daar een kaveltje kopen en hun huisje erop zetten. Dat is niet gelukt. Dat was eigenlijk bedoeld te mislukken vanaf het begin.

[gepraat over Herman z'n carrière]

01:05:17

Wat maakte de partnering tussen architect en aannemer bijzonder in dit specifieke project?

Het winnen van de prijsvraag bleek dat het een goede keuze was met JHK architecten en West 8. Een leuk ontwerp en een leuk plan erachter. **Hoe ging de samenwerking tot het punt van de prijsvraag?** Daar ben ik niet bij geweest. Op een gegeven moment was er een team samengesteld om een ontwerp/plan te maken. Dat was Dura Vermeer stedelijke ontwikkeling en toen het gewonnen was, kwam de uitvoering van de brug. Toen lag er een soort VO. Vanaf dat moment ben ik met JHK aan de slag gegaan om er een werk van te maken. **Vanaf toen...** Is er iedere week overleg met JHK om het gebouw overeind te trekken. Ik denk dat er maar weinig van zulke projecten zo soepel verlopen. Dat komt ook omdat de opdrachtgever heel erg meewerkte en JHK had een ontwerp waar we niet aan gesleuteld hebben. We hebben wel geprobeerd om de vides dicht te maken, maar verder niets. Het was relatief een simpel gebouw. Het was een staalconstructie met een betonvloer erin. De hele indeling van het gebouw was voor Unilever en daar hadden ze BOAG voor. En alle partijen hebben gelijk samengewerkt. **Wat was de reden dat jullie niets probeerde te sleutelen aan het ontwerp?** Het gaat op een gegeven moment ook over architectuur en ik vond dat de architect wilt het zo hebben en we gaan binnen de mogelijkheden kijken of dat ook zo werkt. Wij hebben gekeken binnen de technische mogelijkheden en binnen budget wat mogelijk was. **Jullie hebben meegedacht met de architect.** Ja. Wij hebben gekeken om zo eenvoudig mogelijk het ontwerp te maken zoals het is. En ik denk ook dat het hartstikke goed is gelukt. We hebben niet echt hele gekke dingen. We hebben geen strijd gehad over details, kleuren. Nu kom ik als bij BDA bij Unilever omdat ze lekkage hebben. Dan

86 denk ik wel: 'als aannemer hadden we dat toch anders moeten oplossen'. Die Treuren was er als
87 vastgoed man en die zat heel goed in het proces en die werkte bij een aannemer en die snapte als
88 ontwikkelaar dat onze business was om geld te verdienen met bouwen en zijn business was een
89 gebouw neerzetten en daarmee geld verdienen. Als je daarin een goede mix hebt tussen netto en
90 bruto aantal vierkante meters dan gaat het goed. En dat is goed gegaan. Als je tot een halve meter
91 vanuit de gevel je vierkante meters kan rekenen. Dan doe je het hartstikke goed.

92 01:01:46

93 **Wat ging er goed m.b.t. de samenwerking tussen architect en aannemer in het project?**

94 Wat er goed ging is bijna hetzelfde als de vorige vraag.

95 01:00:30

96 **Wat ging er niet goed?**

97 Wat ging er niet goed? Tja? Hollandia was onze staalleverancier. Wij hebben die te vrij gelaten als
98 aannemer. Daarmee hebben we de architect ook zeer gedaan op een aantal momenten. En we
99 hebben er zelf ook heel veel last van gehad. Omdat het gebouw 130 meter lang is, zakt het gebouw
100 enigszins door. We hadden van te voren beter moeten afstellen met welke toleranties de
101 staalleverancier had moeten werken. **Dat is niet afgesproken?** Ja, dat is niet afgestemd. En ik denk
102 dat de leverancier daar gebruik van heeft gemaakt. Wij gingen heel oplossend gericht van: 'jongens
103 we moeten door, het moet door omdat het gebouw dan en dan gezet moet worden'. En Hollandia
104 zag z'n kans schoon om daar geld mee binnen te harken door te zeggen dat ze verschillende dingen
105 niet gerekend hadden. Dan moet je dus richting architect met je hakken in het zand dat het niet kan,
106 omdat het geld kost. Dat hadden we dus beter af moeten stemmen. Dat komt omdat Hollandia vanaf
107 de prijsvraag in het ontwerp team zat. Unica en de gevelleveranciers bijvoorbeeld niet. Die zijn er
108 later aan toegevoegd. Die [doelend op Unica en gevelleverancier] hadden we beter in de klauwen.
109 Hetzelfde als met de staalconstructie die aan de buitenkant zit, die moest brandwerend zijn. Wij
110 dachten dat, dat bij de staalprijs was inbegrepen, maar dat was volgens de leverancier niet zo en dat
111 kon ook niet. Daar deden ze heel moeilijk over. Heb ik nu de vraag een beetje beantwoord? **Ja, het is**
112 **wel interessant, dit was tussen aannemer en leverancier/onderaannemer. En tussen de aannemer**
113 **en architect, wat je al een beetje aanhaalde, dachten jullie heel oplossingsgericht en open om de**
114 **deadline te halen. Ja. Die samenwerking ging goed. Alleen de leverancier die zag zijn kans om** Ja,
115 in zo'n proces kom je regelmatig dat soort dingen [doelend op het opportunisme van de
116 staalleverancier] tegen en als je dan alles samen wilt oplossen dan lukt het ook, maar als er een paar
117 zijn die hun zakken willen vullen – financieel gezien – dan heb je een probleem. Met Dura zelf konden
118 wij ook niet altijd alles inschatten hoeveel het zou gaan kosten. Met de leidingen om leggen, dat
119 waren stalen buizen van rond 800, die om het hele gebouw moesten komen. Die moesten omgelegd
120 worden. De fabriek zelf koelt ook met maaswater, dus dat moest geregeld worden. Wij konden niet
121 zien wat er onder zat. Er staat al 200 jaar een gebouw er wordt sinds die tijd aan geknutseld en
122 gedaan: oude leidingen, troep, asbest, oude funderingsresten, etc. Dat moest er allemaal wel uit en
123 dat werd ook later afgetikt. Daar hebben we ook een probleem mee gehad ook richting directie. Op
124 een gegeven moment moet je wel inschatten wat gaat het kosten. Als je dan zegt het kost één ton en
125 dan blijkt het vier ton te kosten dan heb je een probleem.

126 55:30

127 **Had het project een bevredigend resultaat voor architect en aannemer?**

128 Ja. **En waarom?** Het is een aansprekend gebouw geworden. Heel Rotterdam gaat de lucht in en we
129 zijn maar in feite van 25 naar 45 meter gegaan en hebben daar iets bijzonders neer gezet. Stel als je
130 het rechtop zou zetten, dan is het gebouw net zo groot als het nationale Nederlanden gebouw. Het is
131 wel een landmark op de kop geworden. Als je de maasboulevard oprijd kijk je toch naar links en daar
132 gebeurde het wel. Zeker nu gebouwen daarvoor, met de parkeergarage af is, ziet het er gewoon heel
133 gaaf uit. **Dat is het algemene plaatje en specifiek voor de aannemer...** Er werd gewoon geld aan
134 verdiend. De ontwikkelaar heeft het pand verkocht aan een belegger en Unilever die gaat voor z'n
135 leven er nooit meer weg. Dus het is gewoon een heel goed product. **En voor de architect?** Er staat
136 een mooi gebouw, er komt nooit wat voor en blijft dus altijd in het zicht. Het blijft een mooi gebouw.

137 53:51

138 **Waren er ernstige conflicten tussen aannemer en architect?**

139 Nee, eigenlijk niet. Ik sprak hem drie weken geleden nog en dan halen we dingen op, maar echte
140 conflicten hebben we niet gehad. **Waarom niet?** Dat zit een beetje in de cultuur van Dura – we
141 wilden op een gegeven moment gewoon bouwen – je wilt iets goed neer zetten en dat was het ook
142 geworden. Het budget was goed genoeg om een aantal dingen op te vangen. **Als je het met een**
143 **andere architect vergelijkt?** Ik heb bijvoorbeeld met Claus en Kaan gewerkt. Die houden heel erg
144 vast aan details en deze architect die kijkt naar het eindplaatje. Het eindplaatje blijft gelijk. Hoe
145 bijvoorbeeld de hoeken opgelost zijn als je dan op straat staat dan zie je dat niet meer. Terwijl Claus
146 en Kaan heel star kan vasthouden waarom er dan geen bepaald hoekprofieltje gezet wordt. En JHK
147 architecten die dachten gewoon mee en die waren gewoon praktisch. Het waren praktische mensen.
148 **Die dachten veel meer mee met de aannemer.** Ja! Dura zie je regelmatig met JHK werken. Dat geeft
149 aan dat het een goede basis is om met elkaar door te werken.

150 52:38

151 **Op wat voor manier hebben de verschillende organisatie culturen van architect en aannemer**
152 **invloed op de samenwerking binnen het project?**

153 [geeft uitgebreid antwoord, maar niet op de vraag]. Gezamenlijk oplossen van ontwerpvragestukken
154 lukt beter als er grote maquettes en mock-ups gemaakt worden. Door de mock-ups zijn er
155 verschillende knopen doorgehakt.

156 50:16

157 **Waarom hebben jullie besloten om in te schrijven met Dura Vermeer op dit project?**

158 Ik denk dat het een leuk ontwerp was en het rendement op dat terrein goed was toen het bedacht is.
159 Ze hadden niet alleen JHK als architect, maar ook die Belg: Bob van de Reet voor de woningen. Dus ze
160 hadden drie of vier architecten voor de woningen geselecteerd en dat sprak iedereen aan. En ik
161 geloof dat Heddes een piramide van keien met een haven ervoor. Dat wilde Unilever niet, dat
162 vonden ze helemaal niets. Het ontwerp werd gedragen door de mensen die er in kwamen zitten. Die
163 vonden het allemaal mooi: open ruimtes, goede sfeer, mooi ontwerp. Snelle jongens zaten daar. Je

kwam daar binnen en dan kwam er iemand met een pinguïnpak aan. Dat was best verassend, ook als aannemer was dat verassend. Dan kreeg iedereen een ijsje. Dat soort gekkigheid. Ze hebben op een gegeven moment ook maaltijden gehad en dan werd het geprobeerd met het personeel. Neem dit is mee en wat vind je ervan. Dat is gewoon hartstikke grappig. Wij vonden het grappig. Laat ik het zo zeggen.

48:09

PV1.1: Het vertrouwen tussen aannemer en architect was?

Was wel goed volgens mij. Of de architect ook het vertrouwen in ons had dat is natuurlijk een ander verhaal. Maar we hadden gewoon goede mensen bij de architect zitten die ons begrepen. **Dus op persoonlijk vlak was het ...** Het werkte gewoon goed. Very high.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom? Had het te maken met de cultuur die er bij JHK architecten heerst?

Ja. Ze zijn bouwkundiger. De projectleider waarmee ik te maken had, was gewoon een praktische vent. Die niet alleen vasthield aan details, maar ook het totaal in beeld bleven houden. Ervaren bouwkundige werken daar. En dat is gewoon belangrijk. **Hoe kwam het terug in het gebouw?** Er werden goede, maakbare detail gemaakt. Niet alleen in de computer, maar in het echt. Er werden goede details neergelegd.

PV1.2: De partners bekwaamheid/kundigheid om aan de verwachtingen te voldoen was?

We hebben daar best wel problemen gehad met schachten maken, maar die was gewoon goed. Hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom was die hoog? Laten we dan eerst stellen: wat waren die kennis/kunde van de partner?

Die waren bouwkundig dus dat is volgens mij belangrijk. Je komt veel tegen dat architecten – als je blobs gaat tekenen wordt het helemaal lastig – maar zij gingen uit van de stand van techniek wat ze konden maken. Je kan ook wel iets tekenen wat nog niet gemaakt is. Maar dat gebeurde niet, er werd gewoon praktisch meegedacht: oplossingsgericht. **Architectonisch gezien, het concept.** Dat is overeenind gebleven. Het is geen glimmende gevel geworden, nee het is een transparant gebouw gebleven. Met zondwerend glas dat gewoon goed was. **Wat voor verwachtingen had je van JHK architecten?** Als je kijkt met wat voor ervaring je hebt met architecten dan heb je wel eens van hoe daar gaan we weer met een architect. Maar ik ga nooit in discussie over kleurtjes met een architect. Wat hij mooi vindt hoeft ik niet mooi te vinden. Daar ben ik gewoon me gestopt als aannemer. Als je er zo in zit van: ‘van wat de architect wilt en wij kunnen het maken dan doen we dat, dan kan je heel snel met elkaar door de bocht’. Aannemers worden wel eens door architecten gedwongen om dingen te maken die niet waterdicht zijn, die niet kunnen. Dat is vreselijk, want wie bellen ze als het gebouw lekt. Dan bellen ze niet de architect. Dan bellen ze altijd de aannemer. En daar word je pas vervelend van. **Hoe ga je ermee om als je in zo’n positie wordt gedrukt?** Je zal zien als je straks zelf

200 gaat werken, dat je ervaring krijgt en dan zeg je dat kan niet. Dat gaan wij niet meer doen. In het
 201 begin (jaren 80) gebeurde dat mij wel. Toen maakte ik dingen die niet konden. Ik heb meegemaakt in
 202 Bergen op Zoom, o.a. met Claus en Kaan, dat de huizen al lekte bij de oplevering. Uitstekende
 203 kozijnen die we niet goed gedetailleerd hadden. Uiteindelijk kreeg je het verwijt dat je een
 204 ontwikkellende aannemer bent. Dan ben je dus op het punt dat 'je lost het op' of 'we lossen het op'.
 205 Door je eigen ervaring leer je de rollen beter spelen. Dan moet je zeggen: 'nee dat kan niet, dat
 206 moeten we anders doen'. We willen niet alles met triplex en slabbetjes dicht plakken en purren. **Je**
 207 **zei net 'je' en 'we' en volgens mij was het vroeger meer van 'je lost het maar op' maar was het**
 208 **binnen het project 'we lossen het op'?** Ja. Wij hebben de gevel bijvoorbeeld één-op-één gemaakt bij
 209 Schüco het hoofdkantoor. Daar hebben we ook testen gedaan, o.a. de zandzak slingerproef. En dat
 210 hebben twee dagen gedaan met de verschillende partijen. Dat ging van, 'zo gaan we het maken, zo
 211 ziet het eruit, met die profilering, met die kleuren, met die slabben', dan weet iedereen hoe het eruit
 212 ziet. Je kan wel iets tekenen en zeggen: 'zo gaan we het maken', en vervolgens lekt het. Ik maak het
 213 nu nog steeds mee dat de architect het getekend heeft en dat de aannemer het toch anders heeft
 214 gemaakt. En dan zeggen ze: 'de architect heeft het verkeerd gedaan'. Dan zeg ik: 'het betielband
 215 staat getekend en jullie hebben het niet gemaakt'. Het was in 2009 opgeleverd en was nu al zo lek als
 216 een mandje. [technische uitleg over de bouwfouten]. Het was zo erg dat de opdrachtgever zei: sloop
 217 die hele gevel er maar uit en zet er een aluminium kozijn in.

218 40:39

219 **PV1.3: De inzet van de partner om zijn bekwaamheid te gebruiken om aan de verwachtingen te**
 220 **voldoen was?**

221 Die was er. Als de architect de partner is. Die heeft zeker zijn bekwaamheid gebruikt.

222

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

223 **Wat waren de inzet van de Partner er?**

224 Ik denk toch de financiële middelen. **Waren het alleen financiële redenen?** Ik zeg niet alleen de
 225 financiële redenen, maar ook om met elkaar gewoon op pad gaan om een gebouw neer te zetten. En
 226 dat is van het begin tot het einde gewoon gebeurt. Je had wel binnen het team van architecten een
 227 wisseling van architecten en dat had je ook bij de aannemer. Je weet dat je met elkaar door moet en
 228 je maakt het werk gewoon af. En het was ook geen aanbesteed werk. Dat zie je ook. Het was niet
 229 allemaal details, uit de markt gevist en is het allemaal scherp met de architect wilt dat en de
 230 aannemer heeft begroot hoeveel het moet gaan worden en dan ga je zitten bakkeleien (over
 231 uitstraling, geld). En dat hebben wij nooit gehad op dit project. Het was redelijk duidelijk hoe het
 232 allemaal ging worden. **Wat waren de intenties van JHK? Wat wilde ze met het project bereiken?**
 233 Een mooi, functioneel, pragmatisch gebouw neerzetten. Dat hebben ze volgens mij met het gebouw
 234 goed gedaan. Het was echt binnen stedelijk en je werd gedwongen om binnen de ruimte die je had
 235 dat te doen. **En wat waren jullie intenties?** Geld en het gebouw moest er gewoon komen. Het
 236 realiseren van het project. En dan met soepel bouwen en dat werkt gewoon het beste. Als de
 237 opdrachtgever en de vastgoedman tevreden zijn, ja dan... **Het werd ook gewaardeerd. De insteek**
 238 **van het soepele bouwen.** Ik denk ook dat het een beetje de cultuur van Dura is. Zo wordt er
 239 gebouwd en zo wordt er gewerkt. Doe was het wel zo.

240 36:14

241 **PV2: De win-win houding (gebrek aan opportunisme) tussen de architect en aannemer was?**

242 Nee. We hadden constant een win-win, ze dachten gewoon met ons mee. Het was ook echt een win-
243 win. **Hoe kwam dat terug dat jullie en architect wonnen.** Iedereen is er tevreden mee. De
244 opdrachtgever was er tevreden mee, de aannemer en de architect vond het ook wel een mooi
245 gebouw. Verder heeft opstelten het geopend. Het is in een record tijd opgezet. Voor de
246 vergunningen is een speciaal bedrijf ingehuurd die al die procedures regelde. Die sleurde alle
247 tekeningen over de bureaus heen om de vergunning te krijgen en dat is gewoon soepel gelopen.
248 Door ook de snelle ontwikkeling en het snelle bouwen, is het een enorm positief project geworden.
249 De versnelde procedures kostte wel geld, maar de vergunningen kwamen er wel binnen no-time. **Alle**
250 **partijen waren dus gemotiveerd.** Ja. En er werd door Dura gewoon ook geld in geïnvesteerd dat het
251 ook een zo soepel mogelijk proces werd. En waar hobbels of onduidelijkheden waren dat die ook
252 opgelost werden. **Is dat Dura Vermeer eigen?** Dat weet ik niet. Het was in dit proces. Zeker ook
253 omdat Unilever daar in zat mee te sturen en mee te doen. Zij gingen ook zelf ruimtes leegmaken
254 omdat we daar moesten heien en dan konden wij natuurlijk niet achterblijven. Het was een heel
255 coöperatief, zodat je met elkaar gewoon voorruit kon.

256

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

257 32:47

258 **Nog een vraag naar de win-win verhouding. Denk je dat het een eigenschap is van Dura Vermeer of**
259 **JHK architecten? Dus het gebrek aan opportunisme? Dat je meedenkt met je partners in het**
260 **project?**

261 Ik denk dat het Dura eigen is. Het meedenken met de partners. Misschien is het nu anders, maar
262 toen was het zeker. Ik ken het van andere projecten dat het toen gebeurde. **Was het je enige**
263 **ervaring met JHK architecten.** Voor mij wel, maar niet met Dura. Want ze hebben ook andere
264 gebouwen neergezet. Dus ze waren wel bekend met elkaar.

265 **PV3.1: De toewijding van de architect en aannemer was?**

266 Hoog. Very High. **Waarom?** We wilden gewoon zo snel mogelijk het gebouw neerzetten. Dat was het
267 enige eigenlijk. En ik kan ook niet iets anders bedenken. **Als je naar cultuur kijkt.** Dat zou ik niet
268 durven zeggen.

269

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

270 **PV3.2: Het behalen van het individuele en gezamenlijk projectdoelen was?**

271 Dat was gewoon het opleveren van het gebouw. Vanaf het allereerste moment is het gewoon een
272 doel geweest. We maken een planning en gaan het gewoon neerzetten. Het gezamenlijke was
273 gewoon de brug neerzetten en daarna de parkeergarage. Nadat de brug klaar was heeft het nog een
274 hele tijd geduurd voordat het gebouw ernaast [doelend op parkeergarage] stond. Wij hadden een
275 heel duur paalsysteem 'tubex grout injectie systeem' en de BAM had ook zoiets maar dat was veel

goedkoper. En toen zeiden we: “dan nemen we BAM”. Maar dat ging fout. Daarmee heeft Dura zichzelf in de vingers gesneden. Ze zijn tot dit jaar toe aan het procederen geweest met de aannemer van heipalen. Dat heeft het project gestagneerd, want de fundering konden ze niet maken omdat de palen waren weggespoeld. **Zijn de doelen specifiek besproken?** Toen we gestart zijn, hebben we een planning neer moeten leggen. En vanaf dat moment hebben we gestuurd op de planning. Het was ook heel duidelijk dat het dan moest klaar zijn. De doelen zijn ruim van te voren bekend geweest. En die hebben we gewoon gehaald. We hebben ze niet gewoon gehaald, maar wel gehaald.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

28:20

PV3.3: De bereidheid om in hulpbronnen (mensen, tijd en geld) te investeren om de relatie tussen architect en aannemer te verbeteren was?

Ja hoog. **Waarom?** Het einddoel moest gehaald worden: de oplevering. **Was er nog een boete clause?** Volgens mij wel. Toen BOAG ingevaren werd via Unilever toen werd de sfeer wat anders. BOAG werd ingehuurd om het interieur verder af te wikkelen. En dat gaf af en toe wel een beetje spanning. **Zijn er nog extra hulpbronnen (mensen, tijd en geld) naast de begroting geïnvesteerd?** Dat is niet echt nodig geweest volgens mij. Ik heb niet naar de directie moeten gaan om extra geld te vragen om het project af te maken.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

26:46

PV3.4: De balans tussen het behalen van korte termijn doelen en lange termijn doelen was?

Het lange termijn doel was het opleveren van het gebouw en op korte termijn doel moest daar wel eens voor overgewerkt worden. Dat gebeurde wel om bepaalde voortgang te halen werd er wel eens extra geïnvesteerd in tijd en geld. Door dure mensen in het weekend te laten werken in het weekend. Dat gebeurde incidenteel met sanering of de entree maken. **Kan je een voorbeeld geven van korte termijn doelen?** Dat heeft toch met planning te maken. Als die poer klaar moest zijn dan moest dat gewoon gebeuren. Daar werd dan tijd in geïnvesteerd. Dan werd er in de weekenden doorgewerkt. Soms kostte Dura geld omdat Unilever moest doorwerken. **Was het mee begroot.** Nee sommige zaken begroot je niet mee. Maar dat werd niet op ons niveau afgekaart. Dat gebeurde echt op een ander niveau.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

08:48

PV4: De support van de directie van de organisatie was?

Die was ook hoog. **Waarom?** Iedereen bemoeide zich ermee. Dik van Wel, Job Dura. Job Dura was toen nog directeur van Dura Bouw Rotterdam. Die was niet echt bouwkundig onderlegd, die was gewoon econoom. Inmiddels is hij gewoon bouwkundig. Want die volgde het proces op de voet. Hij

sprak ook gewoon met de opdrachtgever erover. Ja, dat was gewoon very hoog. Het was altijd lachen. Hij was gewoon net zo oud als ik. **Hij kwam polsen.** Ja. Hoe gaat het? Je had hem ook nodig en handig om op de goede momenten hem naar voren te schuiven. Die gebruikte we ook om bepaalde zaken te regelen en andersom ook. Hij liep er als bemiddelaar rond en als het nodig was schoven we hem naar voren.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV5.1: De effectiviteit van de communicatie tussen de architect en aannemer was?

Goed, voldoende, hoog. We zaten één keer in de week met de opdrachtgever aan tafel en eens in de zoveel tijd schoof de architect aan om mee te denken over architectuur dingen. Toen het verder uitontwikkeld was, zaten we gewoon met mensen van Unilever constant aan tafel wat we volgende week zouden gaan doen. Dat werd allemaal uitgetekend met faseringstekeningetjes. In 2003/2004 was autocad net in opkomst en het werd toen al zo gepland. **De betrokkenheid van Unilever was heel hoog.** Die was ook heel hoog. Ze waren zelf ook vol gas dingen aan het aanpassen anders konden ze het gebouw niet neerzetten.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Was er speciaal communicatie systeem?

Vergaderingen, telefoon, e-mails. Als je wekelijks vergaderd is dat al voldoende. Van die e-mail bombardementen houd ik helemaal niet van. Als je gewoon wekelijks vergaderd moet je ook voldoende stof hebben tijdens de vergadering om de week vooruit te kunnen.

21:13

PV5.2: De openheid (de partner deelde alle informatie om de taken te voltooien) van communicatie tussen de architect en aannemer was?

Die was hoog. We hebben gewoon lekker met elkaar samengewerkt. **Jullie konden alles met elkaar bespreken.** Ja, eigenlijk wel. **Loste jullie problemen voor elkaar op?** Dat gebeurt eigenlijk niet. Dat valt op zich wel mee. **Hebben jullie samen ontworpen?** Nee, dat is niet echt gebeurt. Ik weet dat de architect op een gegeven moment allemaal knooppunten wilde zien. Nou die hebben we gewoon gemaakt en soms ook in het werk gemaakt. Mock-ups gemaakt van zo ziet het eruit, zo timmeren we het af. Dat kwam dan 100 keer voor en dan deed je dat. Dat werkte ook het beste. Dan was het: "dat moet je veranderen en dan die hoek zo". En dan was het: "als we het zo aanpassen gaan jullie dan akkoord? Ja!". [een voorbeeld met toilet mock-ups]. Dat ging eigenlijk hartstikke goed. Met Unilever zaten we één keer aan tafel en met de architect één keer per maand.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

19:12

PV5.3: De directheid (makkelijke toegang tot de informatie en medewerkers) van de communicatie was?

348 Ja, dat ging goed. Het architecten team was een klein team, wij hadden een klein team en dat werkte
 349 goed. De architecten schakelde één op één. **Was het hiërarchisch?** Nee het was niet hiërarchisch. Ik
 350 kon gewoon met Chris bellen. **Waarom was de directheid hoog?** Ja, korten lijnen. En het is niet echt
 351 een ingewikkeld ontwerp. De processen lijken ingewikkeld, maar we hebben ze gewoon tot de basis
 352 teruggebracht. Als je één op één met iemand is dan los je het gewoon op. Ik zou ook niet weten wat
 353 ik er anders van moet zeggen. **Heeft het ook met de organisatie te maken?** Ja, Chris is de project
 354 architect dus die hiërarchie zit er wel in om mee te werken.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

356 17:25

357 **PV6: Was er een probleem oplossing strategie aanwezig?**

358 Nee. Als de problemen er waren gingen we gezamenlijk aan tafel om die op te lossen. **Hadden jullie**
 359 **vaste tijdstippen?** Donderdag middag 13:30 weet ik wel. Dan gingen we ervoor zitten en dan. Soms
 360 loste het niet gelijk op en werd het een weekje doorgeschoven. Er was van te voren niet echt een
 361 strategie, maar de tijd heeft het opgelost. **Het klinkt als een ideaal project...** Er zaten best zaken in
 362 die anders opgelost konden worden. Dat is wel zo. Op donderdag middag hadden we altijd
 363 bespreking erover. Dan lag er wel druk op de planning. [omroep alarm ging]

364 **Het niveau dat problemen gezamenlijk werden opgelost tussen architect en aannemer was?**

365 Conflicten hebben we niet echt gehad. **En op ontwerp niveau?** De constructie geeft bepaalde details
 366 en eromheen werd wel gewoon ontworpen. Om knooppunten op een bepaalde manier weg te laten
 367 vallen in wanden, achter wanden of juist niet. Dat werd gewoon 3D bekeken door de architect en
 368 daar werden gewoon mock-ups van gemaakt waar bijvoorbeeld de staalconstructie bij elkaar kwam.
 369 Hoe sluit dat aan en hoe de wanden daar op aan sluiten. Daar werd dan gezamenlijk naar gekeken,
 370 hoe dat bijvoorbeeld geluidtechnisch opgelost moest worden, dus bijvoorbeeld bij vergaderzalen.
 371 Toen het gebouw stond is daarna gekeken naar de indeling. Het is niet zo dat van te voren
 372 ontworpen is met alle wanden erin. Dus er was een hele variëteit aan wanden. Maar met de
 373 oplevering hadden ze haspels staan als tafels. Dat waren echt leuke dingen.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

375 12:37

376 **Het niveau dat de architect en aannemer goede gezamenlijke oplossingen bereikten was?**

377 Tussen 4 en 5. Er werd soms zelfs een beetje water bij de wijn gedaan. **Waarom?** Op een gegeven
 378 moet je. Bijvoorbeeld bij de leidingen moest er een laagje isolatie omheen, maar we vinden het niet
 379 mooi. We kijken of het anders op te lossen, maar dan ging het toch door. Dan was het: "het is geen 9
 380 maar een 6, maar we accepteren het". Dat was de stand van de techniek. Normaal heb je het achter
 381 een systeem plafond, maar nu hangt hij in het zicht. Zonder systeem plafond zal je bepaalde dingen
 382 moeten accepteren.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Variabele	Waardering
wederzijds vertrouwen	6
win-win verhouding	5
conflict-oplossing strategie	-
effectieve communicatie	4
lange termijn toewijding	-
top management support	-

Lange termijn toewijding niet. Je bent met een proces bezig dus je kijkt niet echt naar de lange termijn. Je kijkt van wat moet ik doen wat moet ik halen.

6:10

Ze hadden voor het interieur ontwerp twee bedrijven geselecteerd en één daarvan hebben ze uitgekozen. Het is een heel open gebouw. 80% gebeurt in open ruimtes. Ze maken er wel kantoren bij. Wij moesten voor de interieur bouwer extra werkzaamheden verrichten, maar dat waren losse opdrachten. En BOAG zat er tussen want die verdiende daar hun geld mee. Het was een rare organisatie. We konden niet heel lekker met de jongens door de bocht. Dat had te maken met hoe je binnen komt en hoe je een proces insteekt.

Ik weet nog bij de witte keizer dat we als aannemer niet snel genoeg schakelde. En daar zat BOAG op te douwen omdat die zo snel mogelijk het proces wilde laten verlopen. **Wat houdt dat snel genoeg schakelen in?** Bijvoorbeeld bij de witte keizer hadden we niet de juiste stukken bij de vergaderingen. Dan lag het nog bij calculatie. De opdrachtgever, dhr. Smorenberg, zat ook moeilijk te doen. Toen belde ik Job Dura en zei ik: "meneer Smorenberg is het niet met ons eens". Je wordt helemaal gek van dat soort lui want die willen in een recordtempo allemaal prijzen door je strot heen duwen. Bij de brug met BOAG was het niet. Zij kwamen pas in beeld toen het interieur ingebouwd moest worden. Toen moest het budget via BOAG gaan lopen. Wij waren gewend om op een andere manier samen te werken en dan krijg je toch een beetje botsing. Tussen aannemer en BOAG. En Unilever ging dan tegen BOAG aanleunen en daar werd het toch een beetje anders van.

Transcript partnering

Naam: Arthur van 't Hullenaar

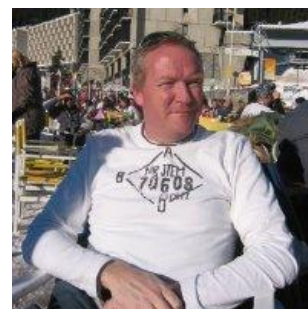
Leeftijd: 48

Geslacht: man

Functie binnen project: bedrijfsleider

Bedrijf: Dura Vermeer bouw Leidschendam

Functie binnen bedrijf: bedrijfsleider



Bouwproject: Bio Partner Accelerator

Datum en tijd interview: 14-06-2012

Plaats van het interview: Leidschendam, Overgo 6

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal = Arthur van 't Hullenaar

1 58:59

2 **Wat maakte de partnering tussen architect en aannemer bijzonder?**

3 Dat heeft een beetje te maken met historie. We hebben eigenlijk voor JHK op het bio science park
4 hall energy gemaakt. Dat was een bouwteamwerk waar JHK voor de opdrachtgever werkten en wij
5 als aannemer, dus JHK was de directievoerder en wij de aannemer. Toen kwam de kans van
6 Biopartner voorbij en gezien de gang van zaken tijdens het werk van hall energy hebben we besloten
7 om JHK uit te nodigen om in ons bouwteam te komen om die selectie proberen binnen te halen.
8 Omdat we vertrouwen hadden in de capaciteiten van JHK; JHK bekend was met de locatie; JHK had
9 een goede relatie met de gemeente Leiden (ze hadden een aantal goede ingangen) en onze ervaring
10 met bouwen op het bio science park. Het positieve daaraan was dat de sfeer altijd goed was en dat
11 we vanaf het begin een gezamenlijk doel daarin hadden. JHK was tot dan toe geen onbekende van
12 ons, maar vaak in directievoering rol. Nu was het als volwaardig bouwteamlid. En het is goed
13 bevallen.

14 **Wat ging er goed m.b.t. de partnering tussen aannemer en architect in het project?**

15 Tweeldig. Respect over en weer. Met name ontwerpzaken en dingen die zij belangrijk vonden en
16 naar ons toe begrip voor de budgetkant van het verhaal en onze mogelijkheden. Als je dat vergelijkt
17 met een andere situatie, waarin zij directievoerder waren, was het toch meer dat de architect
18 bepaalde wat er gebeurde. En nu was het meer in goed overleg met het bouwteam. **Dat zorgde niet**
19 **voor frictie?** Nee, we hadden vanaf het begin een gezamenlijk doel (de selectie binnen halen) en
20 nadat de selectie was binnengehaald hadden we een gezamenlijk doel een mooi pand te bouwen,
21 binnen het gestelde budget. En dat is goed gelukt.

22 **Wat ging er niet goed m.b.t. de partnering tussen de aannemer en architect?**

23 Nou dan moet ik hard nadenken. Op zich ging het goed. Alleen dat is het verschil tussen bepaalde
24 bedrijven. Wij zijn gewend om met bepaalde selecties of aanbestedingen risico te lopen. Dat is: wij
25 schrijven ons in en als het niet lukt dan is dat jammer. En de kosten die daar aan verbonden die
26 nemen wij voor onze rekening. Dat gaat bij een architect niet, of dat lukt bijna niet bij een architect.
27 Een architect is meer een urenfabriek. Wij wilden de afspraak maken met alle bouwteampartners dat
28 alle kosten individueel gedragen zouden worden, ook als de aanbesteding niet lukte. Dat lukte niet
29 met de architect. Dat kan niet: wij hebben een urenfabriek en wij maken een hoop kosten die we niet
30 kunnen dragen. Of het project wel of niet doorgaat wij willen betaald krijgen. Ik wil niet zeggen dat
31 het niet goed ging, maar het is wel een wezenlijk verschil tussen beide partijen. Wij droegen eigenlijk
32 het meeste risico. **Jullie droegen eigenlijk ook het risico van het architect.** Als het project niet
33 doorgaat dan zouden we toch JHK moeten betalen voor de kosten. We zijn het wel overeengekomen.
34 Maar dat is wel een wezenlijk verschil tussen onze rol en de rol van de architect.

35 53:15

36 **Had het project een bevredigend resultaat voor architect en aannemer?**

37 Allereerst een uiterst tevreden klant. We doen klanttevredenheidsonderzoek bij verschillende
38 werken en deze kwam er heel goed uit. En daarnaast een aansprekend gebouw. Ik weet niet of je het
39 kent. Het is een aansprekend gebouw geworden. Ik zeg niet dat het High-tech supermooi is. Maar in

40 die omgeving spreekt het echt. We hebben heel veel goede recensies eraan over gehouden. Eigenlijk
41 alle partijen tevreden. En een kans op een vervolg project. Wat uiteindelijk ook is gelukt.

42 **Waren er ernstige conflicten tussen aannemer en architect? Waarom niet?**

43 Nee. We hadden een gezamenlijk doel in zo'n opzet en dat was vanaf het begin af aan al duidelijk.
44 We hebben een bepaald ontwerp en een bepaald budget en dat is aan iedereen de taak om daar
45 binnen te blijven. **En hebben jullie ook van te voren expliciet behandeld? Dit is het gezamenlijk doel**
46 **en dit zijn de individuele doelen?** Niet zozeer concreet afgesproken, maar je merkte dat in de eerste
47 bouwteams naar de selectieprocedure toe, dat het groeit. Je gaat ervoor om met elkaar het project
48 te kunnen maken. En als je uiteindelijk de selectie wint, maar dat geeft een goed gevoel. En nu ga je
49 het daadwerkelijk bouwen ook. Het is niet zo dat het daarna nog concrete afspraken moeten worden
50 gemaakt. Nee, het groeide naar de selectie toe en na de selectie hebben we gewoon doorgepakt. De
51 sfeer in het bouwteam is eigenlijk heel goed geweest. Er zijn eigenlijk nul conflicten tussen architect
52 en aannemer of tussen architect en opdrachtgever. **En denk je dat de intensieve periode naar de**
53 **prijsvraag toe je ook dichterbij elkaar brengt.** Ja dat merkte je vooral bij de selectie van het tweede
54 gebouw. Wij hadden het idee omdat we het eerste gebouw goed gedaan hadden de opdrachtgever
55 één op één met ons door wilde gaan. Alleen omdat er sprake is van een flinke Europese subsidie op
56 het eerste gebouw was de opdrachtgever bang dat deze subsidie in gedrang zou komen als hij één op
57 één met ons door zou gaan. Dat zou wel eens verkeerd uitgelegd kunnen worden, waardoor de
58 subsidie op het spel stond. Daarom moest het tweede gebouw ook aanbesteed worden met dezelfde
59 selectie. Toen hebben we wel duidelijk met elkaar gezeten van hoe gaan we er voor zorgen dat we de
60 tweede selectie zo inpakken dat de opdrachtgever niet meer om ons heen kan. Dat was een hele
61 commitment met elkaar. Dat is gegroeid van de eerste selectie en tot uiting gekomen in de tweede
62 selectie. Toen was het ook heel duidelijk dat iedereen de wensen van de opdrachtgever kende maar
63 door omstandigheden kan het niet één op één doorgevoerd worden. En toen kwam de vraag hoe de
64 opdrachtgever dan niet om ons heen kon. Dat is gelukt.

65 **Op wat voor manier hebben de verschillende organisatie culturen van architect en aannemer**
66 **invloed op project partnering?**

67 Het gaat vaak om geld. Dat is heel plat gezegd misschien. Maar het is wel zo. De architect wil iets
68 mooi maken, maar het moet wel betaalbaar zijn. Daar een goede consensus in bereiken daar gaat
69 het bijna altijd over. Dat bedoel ik met name met de tweede selectie. Toen werden er wat
70 nadrukkelijker vragen gesteld. Eigenlijk vraagt de opdrachtgever een schil om het gebouw. En die
71 moet lijken op het andere gebouw, maar die hoeft niet hetzelfde te zijn. Hoe interpreteer je de
72 vraag, zeg maar zo zuinig mogelijk met het behoud van het ontwerp. Dat is eigenlijk de constante
73 discussie. Daarbij hadden we de kennis van het eerste gebouw. Waarbij we merkten dat de
74 binnenkant van het gebouw van de opdrachtgever van minder belang was. Daar werden meubels en
75 apparaten ingesjouwd die niet afgestemd was op de plattegronden en detaillering van de architect.
76 Maar dat deerde de opdrachtgever niet, want het was veelal tweedehands spul (ergens een
77 goedkope lading op de kop kunnen tikken). Als je dan met de architect door het pand loopt dan
78 dacht de architect: "dat had de opdrachtgever toch beter uit kunnen zoeken". Maar dat was niet aan
79 ons. En als je dat weet, dan kunnen we ons wel heel druk gaan maken over de detaillering en de
80 afwerking daarvan, maar je weet wat er dan gebeurt. Dan leggen we de nadruk op de buitenkant van
81 het gebouw. En dat is bij de architect veelal het gebouw. En dat is goed gelukt.

82 47:15

83 **Waarom hebben jullie besloten om in te schrijven met Dura Vermeer op dit project?**

84 De ervaring van JHK op het bio science park. De relatie van JHK met de gemeente Leiden en natuurlijk
85 het vertrouwen in het bureau JHK: kennis van zaken en bereid om commitment in het bouwteam te
86 hebben. En zo kennen we ze en dat is zeker niet tegen gevallen. **Doen jullie ook woningbouw met**
87 **JHK?** Nee, bijna niet. **Waarom niet woningbouw?** Je hebt bepaalde bureaus die woningbouw doen –
88 niet denigrerend bedoeld – dat is toch een makkelijker tak van sport dan een dergelijk gebouw. Het is
89 niet per definitie makkelijk, want dan kan je ook heel veel ingewikkelde dingen verzinnen. Maar JHK
90 is veel meer een utiliteitsbouwer dan een woningbouwer. En dat speelt mee met de afweging daarin.

91 45:43

92 **PV1.1: Het vertrouwen tussen aannemer en architect was?**

93 Erg Hoog.

	LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
94		1	2	3	4	5	6	7

95 **Waarom?**

96 Vanaf het begin af aan duidelijk uitgangspunten besproken. De offerte en opdracht van de architect
97 was helemaal duidelijk wat er wel en niet in zat. En het was meteen ook heel duidelijk wat er in onze
98 aanneemsom zat. Dus de architect had niet de neiging om het gebouw na de selectie nog mooier te
99 maken. Dit hebben we met elkaar zo besloten en daar blijven we bij. In een traditionele situatie is dat
100 vaak anders. Dan gaan we echt tot op de letter van het bestek bekijken: 'waar heb je nu echt recht
101 op'. En nu was het vertrouwen er en in het bouwteam werd er gewoon open gediscussieerd of iets
102 wel of niet aangepast moest worden (goedkoper/duurder, beter/slechter). En nu werd er open
103 gediscussieerd. **En de klik met de organisatie?** Die was al goed en die is tijdens het project alleen nog
104 maar beter geworden. **Heeft het bijgedragen aan het vertrouwen?** Ja.

105 **PV1.2: De partners bekwaamheid/kundigheid om aan de verwachtingen te voldoen was?**

106 Hoog.

	LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
107		1	2	3	4	5	6	7

108 **Waarom was die hoog?**

109 De ervaring op de locatie en het was ook niet het moeilijkste gebouw om te maken. Het was een
110 simpel gebouw. Door zijn eenvoud juist zo praktisch. **JHK had genoeg ervaring en kundigheid.**
111 Jazeker.

112 **Wat waren die bekwaamheden/kundigheden van de partner?**

113 Niet afwijken van de uitgangspunten (heel belangrijk). Goed contact met de opdrachtgever, zowel
114 professioneel als aan de zijanten. Daarnaast ook het gevoel wat er wel en wat er niet bij de

115 opdrachtgever bespreekbaar was. Een aantal zaken zaten niet in het plan (reclame uitingen, balie of
116 een keuken) en daar moest toch overleg over moeten worden gevoerd met de opdrachtgever. En
117 met het budget in het achterhoofd zijn die gesprekken zijn goed gelopen. **En vaktechnisch gezien.**
118 Nogmaals het is niet het moeilijkste gebouw dus dat ging allemaal goed.

119 **En wat waren de verwachtingen van de Partner?**

120 Die waren hoog. **Kan je concrete voorbeelden noemen?** Wat zijn de verwachtingen? Ik ben toevallig
121 betrokken geweest bij Hall energy, waar JHK directievoering was. En daar waren een aantal
122 discussies (niet echt), maar punten die nadrukkelijk besproken werden. En dat verwachtte ik nu ook:
123 daar was je zo kritisch en dus nu ben je net zo kritisch alleen dan voor ons. En het is gewoon een
124 gerenommeerd bureau en daar mag je ook wat van verwachten. En dat doen we dan ook. Maar dat
125 is wederzijds. En dat werd niet dagelijks maar regelmatig bevestigd.

126 41:32

127 **PV1.3: De inzet van de partner om zijn bekwaamheid te gebruiken om aan de verwachtingen te**
128 **voldoen was?**

129 Die was hoog, sterker nog die was soms te hoog. De architect was Titia Luiten, de projectleider was
130 Edwin Wibus en daaromheen acteerde nog Wilco meenhorst. Dat is een beginnend architect, of
131 trainee. En die bemoeide zich meer met de inrichting en dergelijke. En die maakte de ene tekening
132 na de andere tekening voor de opdrachtgever, hetzij als studie, hetzij als praatprent. Waarvan ik
133 dacht: 'ik hoop dat dit allemaal niet in het budget zit, want ik ga dat allemaal niet betalen'. Maar dat
134 bedoel ik met soms te hoog (enthousiast). Ja, dat was wel apart.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

136 **Wat waren de intenties van de Partner?**

137 Een mooi gebouw maken waar de opdrachtgever tevreden blijft. En met elkaar toch wat geld
138 verdienen. Je doet het natuurlijk niet voor niets. Het project afronden binnen het budget met een
139 tevreden opdrachtgever. **Merkte jullie dat er verschillende intenties waren binnen het project.** Nee,
140 we zaten allemaal op het zelfde doel. Het klinkt als een soort love story. Dat is het niet, maar het is
141 gewoon een goed project gebleken voor alle partijen.

142 39:12

143 **PV2: De win-win houding (gebrek aan opportunisme) tussen de architect en aannemer was?**

144 Nee, dat was niet aan de orde. Soms moesten we wel even remmen. Dan was er wat verzonnen en
145 dat zit er niet in en dat gaat gewoon niet. Dan was het vaak: 'oké dan niet'. Er was begrip voor elkaar,
146 maar het was ook niet zo dat wij zeiden: 'architectuur is niet belangrijk en wij gaan het gewoon
147 bouwen'. Nee, er was oog voor elkaar uitgangspunten. En als we daarvan zouden afwijken dan werd
148 dat besproken en er goed over gediscussieerd. **De rating?** Erg hoog, met name door wederzijds
149 begrip.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV3.1: De toewijding van de architect en aannemer was?

Die was hoog. In eerste instantie heb je de toewijding om de selectie te winnen. Dat is dan gelukt. En dan gaan we er ook een mooi gebouw van maken. En gaande weg het uitontwikkelen werd het gewoon mooi. Het was leuk, de opdrachtgever was tevreden en wie weet wat het ooit nog oplevert. En het geeft ook gewoon voldoening als je een mooi gebouw maakt met elkaar. **En voor de lange termijn relatie tussen de organisatie?** Nu was die al goed en misschien is die ook nog wel beter geworden. Ik werk nu zes jaar bij Dura en het was mijn eerste werk met JHK, maar JHK is voor Dura Vermeer geen onbekende. Je raakt wat meer bekend met een aantal personen van het bureau en die relatie is gewoon goed en nog steeds. **Je werd naar voren geschoven door Dura Vermeer, merkte je dat er een klik was tussen binnen JHK en met jouw?** Ja, zeer zeker. Je hebt een bepaalde relatie met elkaar als twee volwassen bedrijven. Je hebt een succesvolle selectie met elkaar. Dat is een vruchtbare grond om met elkaar het project op te pakken. Dan moet je wel de instelling hebben dat je het met elkaar wil. Als je daarna zegt als aannemer dat je traditioneel geld gaat verdienen en de architect moet niet zeiken kan dat niet. Soms kijken we er anders tegenaan, maar dat beetje architectuur dat er wordt toegevoegd, stemt wel de klant tevreden. Wij willen een zo goedkoop mogelijk en efficiënt mogelijk gebouw en de architect moet niet zeiken (gechargeerd). Maar de klant wil ook gewoon een mooi gebouw, dat over zijn gebouw wordt gepraat, dat het in een architectuurbladje komt en ik kom daarmee op de markt. En dat stukje extra is voor de klant heel belangrijk en daardoor voor ons dus ook. Dat moet je van elkaar respecteren en dat is goed gelukt.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV3.2: Het behalen van het individuele en gezamenlijk projectdoelen was?

Dat was de tevreden klant. **Waarom?** Het gebouw voldeed aan zijn verwachtingen, binnen de tijd, binnen het budget, met een behoorlijke spin-off voor het gebied, de bekendheid met het project en het voldoet aan de kwaliteit die hij gevraagd heeft. Het was niet super de luxe. Maar dat hoeft ook niet. Het voldoet aan de wensen en het is op tijd klaar. Wat wil je nog meer.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Wat waren de individuele project doelen van jullie?

De tevreden klant. En als je het afbouwt, wilden wij waken op het budget. Dat was belangrijk. Natuurlijk is er heel veel meer en minderwerk geweest, maar dat had allemaal met huurderwijzigingen en aanvullende zaken te maken. Maar dat waren extra wensen en dat heeft ook heel veel extra gekost. Dat hebben wij in ons pakket meegenomen. Ons doel was om alles binnen dezelfde tijd toch te realiseren. We hebben binnen dezelfde tijd toch veel meer omzet gemaakt dan dat we vooraf voor ogen hadden. Dus de tevreden klant en binnen de gestelde tijd was voor ons een doel op zich en de architect die tevreden klant en geen afbreuk aan het ontwerp wat er in eerste instantie was verzonnen [er wordt een voorbeeld gegeven over het in stand houden van het ontwerp aan de hand van detail in de gevelbeplating waar een bepaald schroefpatroon aangehouden moest

187 worden]. Dat is blijkbaar belangrijk voor de architect dus dan doen we het zo. En dat heeft met
188 wederzijds respect te maken. Dat ging erg goed. **Dat is dan typisch iets voor de architect en dat kan**
189 **botsen. Wordt dit niet gecompenseerd met andere beslissingen waarbij jullie in het voordeel zijn.**
190 Ja het voor wat hoort wat systeem. Nee dat was niet echt aanwezig. Het was blijkbaar gewoon
191 belangrijk voor de architect en het was niet zoveel moeite dus waarom zouden we het dan niet doen.
192 Kijk als het twintig duizend euro had gekost, dan hadden we een andere discussie gehad. Het gebouw
193 zal er niet slechter van worden, het zal best mooi worden. En je kan laten zien aan derden dat er
194 goed is nagedacht over het gebouw. Daarom zitten die schroeven zo en daar is goed over nagedacht.
195 Ik wil niet zeggen dat het ook goed is, maar er is wel goed over nagedacht. En dat zie je in dat soort
196 details.

197 30:00

198 **Wat waren de gezamenlijke project doelen?**

199 De tevreden opdrachtgever. **Daar spitsten jullie ook op af. Continuïteit is belangrijk:** Een tevreden
200 klant kan een volgende klant opleveren en kan ook een klant in de toekomst zijn. Daarnaast worden
201 onze klanten ambassadeurs. Ik kan tegen jou wel zeggen hoe goed Dura Vermeer wel niet is, maar
202 dat werkt niet echt. Als een klant tegen een andere potentiële klant zegt: 'Ik ben super tevreden over
203 Dura Vermeer'. Daar hebben we veel meer aan dan als wij zeggen dat we zo goed zijn. Dus wat wil de
204 klant, wat zijn z'n randvoorwaarden en daar blijven we binnen. We gaan niet overdrijven en we gaan
205 hem ook niet verwennen. Dit heeft hij gevraagd en dat gaat hij krijgen binnen die tijd en voor dat
206 geld. **En merk je dat JHK nog individuele doelen had?** Dat is wat ik bedoelde met de binnenkant.
207 Waar ze eerst nog invloed op wilde uitoefenen en later toch meer loslieten. Toen gebeurde het toch
208 dat ze bij het randje toch nog een kleurtje probeerde toe te voegen. Dan zeggen we: 'dat is geen
209 probleem' of 'nu gaan jullie te ver'. **Het was een beetje aftasten.** We hebben met elkaar een bepaald
210 budget afgesproken en als we daarbinnen blijven is het goed. Maar soms fiets je eroverheen en dat is
211 een beetje geven en nemen. **Maar het interieur was dus ondergeschikt aan de gevel.** Ja. **De**
212 **gevel/de enveloppe moet goed zijn.** Ja, wat we ook belangrijk vinden, is waar de klant voor betaald
213 en belangrijk vind. Of de kruk nu zo is of dat randje zo maakt niet veel uit, zolang die deur maar open
214 gaat. **Hoe hebben jullie dat in kaart gebracht, wat die klant belangrijk vond?** Die hebben we zitting
215 laten nemen in het bouwteam. We hebben de opdrachtgever in het bouwteam gehaald. Direct na de
216 gunning, hebben we gezegd: 'kom er maar bij zitten'. Wij hebben geen geheimen voor jou. **Dus bij**
217 **maandelijks overleg zat de opdrachtgever er dus bij, maar dat is niet de normale gang van zaken.**
218 Nee, dat klopt. **Dat werd door de opdrachtgever gewaardeerd?** Aan de ene kant dat we volledige
219 openheid van zaken hadden en dat hij zijn mening over bepaalde dingen mocht geven. En natuurlijk
220 ook handig bij onduidelijkheid over eisen van de opdrachtgever, konden we het hem gewoon direct
221 vragen wat hij bedoelde. Of dat er een discussie was (ik noem maar wat): 'die muur moet groen
222 worden en die is duizend euro duurder'. Dan kan je de discussie gelijk tackelen en bespreken. Dat wil
223 niet zeggen dat het gelijk is opgelost, maar het is wel sneller en effectiever dan als je het over drie
224 schijven laat lopen. **Was het met de prijsvraag ook een verkooppunt?** Het zal wellicht meegewogen
225 hebben, maar voor de tweede selectie was een selectieleidraad gemaakt. Maar daar stond niet in de
226 manier van samenwerken of de manier van vergaderen. Er stond wel in dat het tweede gebouw niet
227 te veel moet afwijken van het eerste gebouw. En je zag in het pve heel veel zaken terugkomen dat
228 we in de eerste fase hadden gerealiseerd. Blijkbaar was het bevallen en dat wilde ze daar ook. Dat de
229 klant het plan waardeerde, bleek ook uit de hoog gewaardeerde evaluatie.

230 **Hoe zijn de doelen besproken en zijn er afspraken over gemaakt?**

231 Dat is tweeledig. Tot de selectie is het doel om de selectie te winnen en dat is een gezamenlijk doel.
232 Daar doen alle partijen alles aan om dat te halen. Daarnaast wordt het wat abstracter en dan moet
233 de klant tevreden zijn. Daar hebben we niet concrete zaken afgesproken. Nee, we hebben een
234 overeenkomst met elkaar gemaakt en daar houden we ons van twee kanten aan. En we zorgen dat
235 het gebouw er komt. Maar niet nadrukkelijk afspraken gemaakt hoe daarin te acteren. Dat gebeurt
236 gewoon in de vergaderingen.

237 23:46

238 **PV3.3: De bereidheid om in hulpbronnen (mensen, tijd en geld) te investeren om de relatie tussen**
239 **architect en aannemer te verbeteren was?**

240 Die was laag. Het heeft te maken met wat ik in het begin vertelde over de architect is een
241 urenfabriek. Wij hebben niet de mogelijkheid om uit een potje te teren. Ik wil niet zeggen dat de
242 architect voor ieder uurtje een factuurtje vroeg. Maar als we de selectie niet hadden gehaald,
243 hadden we de architect toch moeten betalen (no cure, no pay). Het is een andere insteek. Dat heeft
244 natuurlijk ook te maken met het grote van het bedrijf. Wij doen 100 miljoen en dat zal JHK niet
245 maken. En wij hebben blijkbaar meer vlees om de botten om dat soort risico's te nemen. **En wilco die**
246 **dan extra tekeningen mee bracht.** Ik zie dat ook in het kader van zijn eigen ontwikkeling. Blijkbaar
247 vindt hij het nodig om nog een extra tekening te maken. Dat zit niet in het budget, maar als jij dat
248 wilt doen, is dat goed. Dat heeft blijkbaar ook met de ontwikkeling met z'n functie te maken. Dat
249 daar door de architect meer door is geïnvesteerd. Maar als Titia Luiten dat het moeten maken dan
250 hadden we ze moeten betalen. Dan zouden ze waarschijnlijk niet gemaakt worden.

251

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

252 **Waarom denk je dat JHK architecten niet in extra hulpbronnen investeerde?**

253 Die hebben de mogelijkheden niet. Onze omvang en onze manier van kostenopbouw hebben wij
254 daar blijkbaar mogelijkheden voor.

255 **Welke extra hulpbronnen (geld, tijd en mensen) heeft de eigen organisatie geïnvesteerd?**

256 Ja zeker. Wij hebben behoorlijk geïnvesteerd in geld tijd en mensen. **En gedurende het traject.** Niet
257 meer dan noodzakelijk. Kijk we maken een begroting en daar worden mensen, tijd en geld
258 gereserveerd. En daar proberen we wat aan over te houden. Daar hebben we niet extra op
259 geschakeld. Maar we hebben wel het risico genomen om er aan de voorkant geld in te steken. **Na de**
260 **prijsvraag?** Nee, eigenlijk wat alleen wat we bedacht hadden en in de begroting stond
261 [Aanbestedingsleidraad wordt uitgelegd: punten worden toegedicht aan objecten en voor die punten
262 staat een bedrag. De vraag is dus waar de opdrachtgever voor wil betalen]. Bij de tweede
263 aanbesteding hebben we wel besloten om een filmpje te laten maken hoe het tweede gebouw zich
264 verhoudt tot het eerste gebouw. Hoe het terrein eruit zou kunnen zien. Toen hebben we een filmpje
265 gemaakt van rond de 10.000 euro. Met een aantal partners hebben we het bedrag opgehoest en dat
266 heeft geholpen om de selectie te winnen. Dat hoeven we niet te doen. We hadden ook kunnen
267 zeggen dit zijn de stukken en dit is het. Maar de gemeente was al iets enthousiaster door zo'n

filmpje. **Waarom hebben jullie dit bij dit specifieke project gedaan?** Omdat de selectie streng was. Er was behoorlijke concurrentie. En we dachten dat we daarmee het verschil konden maken. **Waarom wilden jullie het project ook echt binnen halen?** Het is een goede opdrachtgever. Het is een locatie waar veel gebeurt en waar nog voldoende kansen liggen. We hebben ons daar in de markt begeven. Zoveel wordt er utilitair (kantoren) gezien niet gebouwd en dit is een positieve uitzondering erin.

18:03

PV3.4: De balans tussen het behalen van korte termijn doelen en lange termijn doelen was?

Wij zijn niet zo van de korte termijn doelen. Je moet zorgen dat volgende week de vloer gestort is, dat is logisch. Maar dat is puur gericht op het einddoel: op tijd opleveren voor een tevreden klant. Dat is het lange termijn doel dat die klant tevreden is. En daar zijn de korte termijn doelen aan ondergeschikt. **Dat was dus redelijk in balans.**

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom was deze erg hoog?

Dat is al uitgelegd.

17:01

PV4: De support van de directie van de organisatie was?

Die was hoog. Onze bedrijfsleiders zijn redelijk self-supporting. Het is jouw project. Je hebt dan wel een directieverantwoordelijke, maar mochten er geen problemen zijn dan heb je eigenlijk weinig bemoeienis daarmee. Omdat er kansen zijn voor een vervolg of andere zaken mee kunnen pakken, blijft zo'n directie wel meelopen. Jurien is LEAD manager, directieverantwoordelijke van BioPartner, heeft wel betrokkenheid gehad bij de uitvoering of speciale gelegenheden (hoogste punt, eerste paal of bij oplevering). Maar ook wel even buurten over hoe gaat het en zijn er nog zaken waar we wat aan moeten doen. Dus hij is goed betrokken. En met name naar het uitvoeringsteam toe minder omdat het goed liep. Maar wel op de hoogte en betrokken met de opdrachtgever. **Waarom was de support aanwezig?** Ik denk tweeledig. Jurien zit niet zo lang bij ons bedrijf. Dus ik denk om mee te maken hoe wij daar in acteren. En om te borgen dat de opdrachtgever tevreden is en blijft. En mocht er iets zijn dat je op de hoogte bent. Er wringt wat en daar moeten we het over hebben. De opdrachtgever kan wel zeggen dat hij tevreden is, maar misschien is hij het wel helemaal niet. Dat zegt hij waarschijnlijk eerder tegen de directeur dan dat hij dat tegen mij zegt.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Op wat voor manier werd er door de directie ondersteund?

Regelmatig overleg met de opdrachtgever en terugkoppeling daarvan naar het bouwteam. Gaandeweg de eerste bouw werd het ook duidelijk dat het tweede gebouw eraan zat te komen. Dus dan krijg je ook een soort acquisitiegesprekken met de opdrachtgever. Ik ben van plan nog een gebouw te maken, zou je dat nog een keer willen doen. Als het makkelijk gaat, kan je makkelijk een keer langs gaan.

307 **PV5.1: De effectiviteit van de communicatie tussen de architect en aannemer was?**

308 Die was hoog.

309	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

310 **En waarom?**

311 Omdat we gelijkwaardig in het bouwteam zaten. En we van elkaar wisten wat de bedoeling was.

312 **Konden jullie elkaar makkelijk bereiken.** Met de technieken van tegenwoordig sowieso.

313 **Was er speciaal communicatie systeem?**

314 Het was mailen en bellen en regulier overleg. In het bouwteam was de bemoeienis van de architect
315 wat minder en dan is het gewoon op afroep. De tekeningen en controle over en weer was eigenlijk
316 vlekkeloos verlopen. **Waren er geen problemen tussen verschillende tekenprogramma's?** Toen nog
317 niet omdat dit hoofdzakelijk nog op papier is gemaakt. Dat was niet aan de orde. We hadden geen
318 uitwisselingen van programma's gehad. Dat hebben we de tweede fase geprobeerd. **En?** Het begin is
319 er zullen we maar zeggen. We hebben de constructies in 3D opgezet en daar het architectonische
320 model in verweven. Daar zijn we ook nog verder gegaan in de elektrotechnische installaties. Het was
321 een mooi praatprentje. Het was niet zoals we nu met BIM moduleren bezig zijn. Het was destijds
322 meer ervaren hoe we het met 3D deden en een mooi plaatje maken voor de selectie. Constructief
323 zijn we iets verder gegaan. De constructeur heeft uiteindelijk ook het skelet geconstrueerd en heeft
324 productietekeningen voor het constructiebeton gemaakt. **Was dat de wil van de organisatie?** We
325 wilden aanhaken en voorop gaan lopen (wat we nog niet doen) met BIM. En we wilden ook een leuk
326 plaatje maken voor de selectie. Het ziet er leuker uit als je er over na hebt gedacht en je ziet het in
327 3D voor. In plaats van tekst of platte tekeningen. En ervaring op doen. Waar willen we naar toe en
328 kijken wat we hier alvast kunnen toepassen.

329 10:13

330 **PV5.2: De openheid (de partner deelde alle informatie om de taken te voltooien) van**
331 **communicatie tussen de architect en aannemer was?**

332 Die was hoog. Als je het zo zegt.

333	LIKERT SCALE	extreme low 1	very low 2	low 3	neutral 4	high 5	very high 6	extreme high 7
-----	-------------------------	------------------	---------------	----------	--------------	-----------	----------------	-------------------

334 **Waarom?**

335 We vallen steeds in hetzelfde verhaal: een goede sfeer, wederzijds respect, gelijkwaardigheid in het
336 bouwteam, het besef dat het helemaal geen nut heeft om dingen achter te houden. Dit komt omdat
337 je er toch wel achter komt en je wint er helemaal niets mee. En zelfs naar de opdrachtgever toe. De
338 vraag was: 'Zullen we het hem vertellen?' en dan 'Waarom niet?'. De opdrachtgever kan twee dingen
339 doen. Die kan zeggen het is jouw probleem of die kan er in meedenken. Wat is het voor schade als je
340 aangeeft dat je ergens een probleem hebt.

341 **Verschilt dit met de openheid van de communicatie binnen de organisatie?**

Nee. Nu is de deur dicht omdat we makkelijk kunnen praten, maar we hebben weinig geheimen voor elkaar. En dat dragen we ook uit. Want wat helpt het nu als je een probleem verdoezelt als je iets fout hebt gedaan. Erger is nog dat je er niet uit leert. **Maar de openheid komt ook terug binnen het bouwproject?** Ja. **De platte organisatie zie je ook terug.** Ja. Op alle lagen komt dit terug.

08:06

PV5.3: De directheid (makkelijke toegang tot de informatie en medewerkers) van de communicatie was?

Hoog. Dat komt door de openheid en geen geheimen voor elkaar en dat je vanaf het begin af aan met hetzelfde project en doel bezig bent. Het heeft geen nut om dingen achter te houden. En je kon projectmedewerkers makkelijk bereiken.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Verschilde dit met directheid van de communicatie binnen de organisatie?

Binnen onze organisatie niet. Maar het verschilt wel in de manier van samenwerken. Heb je een aanbesteding met een bestek en directievoering dan heb je meer geheimen dan in deze situatie. En dat is gewoon zo. Blijkbaar heeft iemand een bestek moeten schrijven om ons aan een contract moeten houden. En alles wat er niet goed in staat, had je dat maar goed moeten doen. Daar ben je minder open dan in deze situatie. Dat is gewoon zo. Daar kan je geheimzinnig over doen, maar dat is gewoon zo.

06:21

PV6: Was er een probleem oplossing strategie aanwezig?

Nee. **En waarom niet?** Ik denk niet dat we daartoe de noodzaak hebben gezien. En eigenlijk vanaf bouwteam vergadering één oplossend bezig. In goede harmonie. Het was niet stel dat, dat gebeurt dan moeten we zo reageren. En de vergaderstructuur en openheid was zodanig dat het gewoon werd opgelost. En niet zo van jij hebt een probleem, nee het bouwteam heeft een probleem. Jij bent wel de actienemer, maar we kijken met het bouwteam hoe we het kunnen oppakken en oplossen. **Dus individuele problemen van personen van het bouwteam werden openlijk gedeeld en iedereen dacht mee.** Wij willen best meedenken met je probleem, ondersteunen en oplossen. Daar hadden we geen strategie ervoor maar is gegroeid in het bouwteam.

Het niveau dat problemen gezamenlijk werden opgelost tussen architect en aannemer was?

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom? Wat ik net schets. De openheid en bereidheid om elkaar te ondersteunen.

Het niveau dat de architect en aannemer goede gezamenlijke oplossingen bereikten was?

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

375 **Waarom?** Om het gezamenlijke doel te halen.

376 04:11

377 **Hoe worden de conflicten binnen de organisatie opgelost?**

378 Het werd uitgesproken. Er zijn niet echt conflicten geweest. Voor zover er iets was, werd het op tafel
379 gelegd.

380 **Welke van de project partnering variabelen heeft de meeste invloed van de organisatie (de**
381 **organisatie cultuur van Dura Vermeer)?**

382 De manier van communiceren en vergaderen komt wel door onze cultuur. We willen met elkaar een
383 probleem oplossen. Als dat de strategie is dan komt die nu.

384 **Waarom heeft de organisatie cultuur de meeste invloed op wederzijds vertrouwen?**

385 Dat zijn we gewend. Als dat vertrouwen er niet is dan valt het in elkaar. Als je kiekeboe moet spelen
386 met je bouwpartners dan komt het een keer terug. Dat staat volgens mij in de bijbel. Maar meer van
387 wat je toekomt doe je ook een ander niet [doelend op het spreekwoord: wat je zelf niet geschied doe
388 dat ook een ander niet]. Hoe wij behandeld willen worden, zal je ook een ander moeten behandelen
389 (dus niet argwanend of nog erger negatief over iemand). Wij de ketensamenwerking en partnering
390 binnen Dura hoog in het vandaal staan. Je bent geen onderaannemer, maar je bent een co-maker.
391 We maken samen een project. Natuurlijk heb je eigen doelstellingen en ook verschillende
392 doelstellingen, maar het draait dan toch om de tevreden klant. En daar haal je referenties uit. Als ik
393 jou niet vertrouw dan groeit dat niet. In nieuwe partijen moet dat groeien en bewezen worden, maar
394 we staan er wel voor open. **Dat was hem.**

Transcript partnering

Naam: Wilco Meenhorst

Leeftijd: 31

Geslacht: man

Functie binnen project: architect

Bedrijf: JHK Architecten

Functie binnen bedrijf: architect



Bouwproject: BioPartner Accelerator

Datum en tijd interview: 11-06-2012

Plaats van het interview: Utrecht, Hondiuslaan 44

Geplande interview tijd: 60 – 90 minutes

Permissie om het interview op te nemen: ja

Bereidheid voor een expert panel/vervolg interview: ja

De tijd van het interview wordt afgeteld.

Dik gedrukt = Maarten van Loo

Normaal = Wilco Meenhorst

1 In 2008/2009 toen we begonnen aan dit project was het een Europese aanbesteding. In een paar
2 weken tijd moet je dus met 10 man aan tafel een totaal concept bedenken. Van stedenbouwkundig
3 plan tot type deur voor een schacht. En dan ontstaat er een soort dynamiek in een groep die dan
4 goed werkt of niet. In dit geval heeft het supergoed gewerkt, het tweede gebouw hebben ook mogen
5 maken. Alleen het is nooit echt uitgesproken wie nu wat van elkaar is en hoe dat dan precies tot
6 elkaar verhoudt. Daarom is het best wel confronterend om daar is een keer over na te denken. De
7 rollen waren hartstikke helder zonder daar van te voren over na te denken. **Interessant.**

8 1:12:07

9 **Wat maakte de partnering tussen architect en aannemer bijzonder?**

10 Wat het bijzonder maakt is dat met de Europese aanbesteding je een aantal weken aan elkaar
11 veroordeeld bent (in positieve zin). Daar moet je in een paar weken tijd de sleutel zien te vinden. En
12 dat schept wel een band. Op die manier ben je al een hecht team geworden voordat het project
13 begint. Dat is waardevol. Je hebt een gezamenlijk belang in het winnen van zo'n wedstrijd.

14 **Wat ging er goed m.b.t. de partnering tussen aannemer en architect in het project?**

15 We hebben gewonnen. Belangrijk is dat je qua intellect aan elkaar gewaagd bent, dat je even slim
16 bent. Dan kun je het beste samen sparren. En over dingen waar je iets minder weet dat je dat erkent
17 van elkaar. In dit geval is het ook gebeurt. Een voorbeeld daarvan is de gevel. Deze is helemaal
18 uitgeengineerd tot de laatste schroef. Je mag mijn gedachte sturen als je dat wilt. **Als je kijkt naar de**
19 **samenwerking.** Die was enorm laagdrempelig. Ik maakte tijdens vergaderingen mee dat er geen
20 hiërarchie aanwezig was. Dit maakte kruislings contact ook mogelijk en makkelijk. Daarin wint ook
21 het beste idee en niet degene met het grootste kaartje of het langste aantal jaren ervaring. Dat is
22 eigenlijk wel de kern.

23 **Waarom was dat?**

24 Ik denk dat het past binnen de bedrijfsculturen van allebei en de manier waarop we al jaren
25 samenwerken. Ik werk er nu vijf jaar, maar die bedrijven gaan al heel ver terug samen. Ik denk dat
26 het daarmee te maken hebt. Dat de bedrijven ook bevriend zijn van elkaar. De samenwerking gaat
27 dan groter dan één project.

28 **Wat ging er niet goed m.b.t. de partnering tussen de aannemer en architect?**

29 Wat er wel goed aangegaan is dat je elkaars kwaliteiten en eisen respecteert. Wij zijn wat strenger
30 geweest in de gevel en Dura wat strenger in het interieur (het werd wat eenvoudiger). Ik ken ook wel
31 bevriende architecten die elke week op de deur staan te bonzen omdat het plintje niet is geworden
32 wat het was gewild. Dat is geen houding waarmee je in een design & build goed kan samenwerken.
33 Volgens mij is het ook voor jezelf kiezen wat wel en niet belangrijk is binnen het ontwerp is heel
34 belangrijk. En ik geloof dat, dat goed gegaan is.

35 Tja, wat is eigenlijk niet goed gegaan? Dan moet je nagaan bij een project dat niet gebouwd is.

36 **Had het project een bevredigend resultaat voor architect en aannemer?**

37 Jazeker.

En Waarom?

Omdat het een heel goed project geworden is: waar BioPartner heel tevreden mee is en als bedrijven erg blij mee zijn. Dit is niet omdat er veel geld mee verdiend is, maar omdat het een goed project is wat wij vinden van gebouwen, hoe we aankijken tegen architectuur. Daarom is het een goed project. **Jullie hebben wel jullie stempel kunnen drukken op het project.** Jazeker. Dat andere meepraten over architectuur dat is wel lastig. Tegelijkertijd praten wij mee over installaties. Dus als het gebouw andere installaties had gehad, had de gevel er anders uitgezien. In een laboratorium moet heel veel lucht ververst worden en hoe dit verhiel met de hoogte van het plafond en de gevels hebben we samen bedacht. **Dat was dus een integrale oplossing tussen verschillende partijen.** Waar dus iedereen verantwoordelijk is voor de installaties en ook – niet in de diepte natuurlijk – in het concept. **Hoe kwam het dat de geïntegreerde oplossing boven water is gekomen?** Dat komt denk ik door gelijkwaardigheid in de discussie. In die tijd gingen we heel snel. Als je dan gelijkwaardig bent dan komt dit eruit. Als er geen ego's meespelen.

Waren er ernstige conflicten tussen aannemer en architect gedurende het project?

Nee. Ik ben nu heel benieuwd wat Arthur gaat zeggen. Volgens mij niet. **Ook geen irritaties?** Nee, eigenlijk niet. Je hebt wel eens discussie over zaken, maar volgens mij is dat voor iedereen goed opgelost.

Op wat voor manier hebben de verschillende organisatie culturen van architect en aannemer invloed op project partnering?

Er zijn architecten die zeggen dat ze voor elke fase (VO en DO) nemen we standaard twintig weken de tijd voor. Dat is best wel lang. Met design & build kom je dan in de problemen te zitten: dan breng je de project partners in de problemen. En zo'n soort houding dat past niet bij een architect in een deze samenwerking. Ik geloof wel dat het bij de architect past om daar ook soepel mee om te gaan.

Een functioneel gebouw als dit is anders dan een museum. Als je een museum maakt kan je er jaren aan werken. Elk plintje kan je testen en opstellingen voor maken. En in deze gevallen kan dat gewoon niet. En ik geloof dat die ambitie is die niet past bij een architect. Het hoeft ook niet erg te zijn want het eindproduct is hartstikke goed.

Waarom hebben jullie besloten om in te schrijven met Dura Vermeer?

Dat weet ik niet. In principe gaan de Europese aanbestedingen via bevriende bedrijven. Dat doen wij wel vaker samen met Dura Vermeer, ook bijvoorbeeld met laboratoria. Naast de twee BioPartners staat een ander laboratorium die wij samen gemaakt hebben. Dan ontstaat er een basis voor vertrouwen.

1:00:45

PV1.1: Het vertrouwen tussen aannemer en architect was?

Het vertrouwen onderling was hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

74 **Waarom?**

75 Omdat het moet. Anders kan je zo'n proces niet samen doorlopen. En ik geloof dat het vertrouwen
76 niet geschonden is. **Hoe kwam dat vertrouwen naar voren? Waaruit bleek dat jij Dura Vermeer**
77 **vertrouwde? Hoe stelde jij je op?** Dat heeft te maken met dat we steeds elkaar tegen komen. Wat
78 best ingewikkeld is in zo'n proces. In principe maken wij het voor BioPartner. Maar Dura Vermeer is
79 onze opdrachtgever. Dus je hebt geen contact met de eindgebruiker. Dus als we willen praten over
80 hoe iets eruitziet, kunnen we niet praten met de mensen wie het betalen. Dat is bestwel ingewikkeld.
81 Dat maakt het toch wel eens moeilijk om te communiceren. Ik denk dat het vertrouwen komt uit
82 eerdere werken die we samen gedaan hebben. En hoe je dat persoonlijk invult. Als iedereen met
83 respect met elkaar omgaat en het beste idee telt, dan zorgt het ervoor dat je niet cynisch met elkaar
84 omgaat. Maar dat het vertrouwen dan zo ontstaat.

85 **PV1.2: De partners bekwaamheid/kundigheid om aan de verwachtingen te voldoen was?**

86 Ik zeg hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

87 **Waarom was die hoog?**

88 Dat is toch de technische input die de partners geleverd hebben: de inhoud.

89 **Wat waren die bekwaamheden/kundigheden van de partner?**

90 Technische en organisatorische bekwaamheden. **En qua omgang? Waren ze bekwaam in het**
91 **omgaan met de architect of niet?** Ja, dat geloof ik zeker. Als architect moet je toch vaak opboksen
92 tegen cynisme. Je bent natuurlijk geen architect, maar bij mij op de HTS – een jaar of acht geleden –
93 toen werd altijd uitgelegd dat de architect een groot probleem waren en dat je die zo veel mogelijk in
94 toom moest houden. Ik vrees dat al die mensen het toen geleerd hebben allemaal project
95 ontwikkelaars zijn en dat die nu allemaal proberen om de architect kort te houden. Ik geloof dat het
96 onterecht is. Want anders was er niet zo'n gebouw ontstaan. Er zijn natuurlijk een hoop slechte
97 ontwikkelaars, maar ook een hoop slechte architecten. Het negatieve sentiment dat over architecten
98 heerst, was in dit geval niet aan de hand. Wat resulteerde in een open dialoog.

99 **En wat waren de verwachtingen van Dura Vermeer?**

100 Die waren hoog.

101 **Kan je een concreet voorbeeld noemen.**

102 Wat een moeilijke vraag. Mag ik er even over nadenken. Je verwacht een professionele bouwer. Het
103 is een beetje lastig praten omdat het allemaal zo lekker gegaan is. **Wat hebben jullie van te voren**
104 **afgesproken daarover en ook uitgesproken?** Mag ik daar even over nadenken. De verwachtingen die
105 er waren over contracten. SO VO DO en TO maakten we samen. De technische inhoud van hun taken
106 werd goed gedaan.

107 51:45

PV1.3: De inzet van de partner om zijn bekwaamheid te gebruiken om aan de verwachtingen te voldoen was? Wilde de partner ook daadwerkelijk voor het project gaan?

Jazeker, absoluut! Moeilijke vragen heb je bedacht. Ik zou zeggen hoog. Volgens mij is iedereen er vol ingegaan. Het zijn vier weken dat je alleen hieraan denkt. Dat je vier weken lang aan de telefoon hangt met de adviseurs en de bouwer. En dat je het pve helemaal stuk leest en daar communiceer je ook over [duikt de vraag en praat over documenten die ik graag zou willen inzien].

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

47:48

PV2: De win-win houding (gebrek aan opportunisme) tussen de architect en aannemer was?

Erg hoog en dan bedoel ik dat er niet gegaan wordt voor persoonlijk gewin, maar voor groepsgewin. **En zat daar ook een reden achter?** Dat je graag een mooi project wil maken en samen maak je veel meer kansen. En dat heeft te maken hoe je met je partners omgaat. Dat je met respect omgaat met je partners. **En waarom wilde jullie perse dit project binnenhalen?** Omdat het omzet is. En je wilt altijd winnen. **En niet speciaal omdat het een uniek project is.** Je wilt toch graag zo veel mogelijk en zo goed mogelijk de architectuur laten zien.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

PV3.1: De toewijding van de architect en aannemer was?

Hoog. Omdat iedereen bereid is om naast hun eigen vooroordelen te stappen. Wat hij ook bedacht heeft om daar vanaf te stappen. **Dus ook om bij de burens te kijken.** Ja. We hebben ook een één-op-één gedeelte van de gevel gemaakt. Aan de hand daarvan kan je zien hoe je echt gezamenlijk is ontworpen. Maar op een gegeven moment hebben we er één gemaakt en daaruit trekken we onze conclusies. Dat was ook wel nodig. Eigenlijk is de gevel super simpel. Klinkt misschien negatief, maar dat is het niet. De golfplaat is super economisch en maar de aluminium band is natuurlijk iets duurder. Ja en daar onderhandel je natuurlijk over [een boekje wordt doorgenomen over technische oplossingen].

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Uit onderzoek bleek dat alle kamers gelijk moesten (7.20 bij 7.20) met aan drie kanten dicht en één kant glas en ook voor hoekkamers. Daarom is de zijkant dicht geworden. Daarmee bespaar je glas en dat scheelt geld, je bespaart op koelkosten want er komt minder licht binnen. Allemaal economische voordelen en in de uitstraling doet het dit. Het was dus een geïntegreerde oplossing waar architectuur en installaties dicht bij elkaar komen.

De samenwerking verliep allemaal prima. Ja, absoluut! **Merk je ook dat als je de individuele doelen juist meer probeert te profileren dat dit constructeur, installateur en de bouwer prikkelt om mee te denken?** Ja, dat geloof ik wel. Ik denk dat je laat zien dat je bereidt bent om over problemen van anderen na te denken dat het ook voor zorgt dat ze met jou mee denken. Zo werkt dat en dat

gebeurde ook. Dat zie je ook in de ontwerptekeningen van toen. Toen we begonnen hadden, begonnen we meteen met het VO. Op de begane grond is het een en ander geschoven maar voor de rest zit er niet veel verschil in. Maar naast deze documenten is er nog een hele map ingediend om te laten zien dat onze installaties ook het pve halen.

PV3.2: Het behalen van het individuele en gezamenlijk projectdoelen was?

De individuele en gezamenlijke project doelen zijn erg goed behaald.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

Waarom?

Omdat de eindgebruiker heel tevreden is en dat het voor iedereen een haalbaar project hebben gedraaid. Iedereen kon zich erin vinden.

39:41

[gepraat over een ander project]

Wat waren de individuele doelen en gezamenlijke doelen binnen het project?

Van mij was het heel primair: een mooi gebouw maken waar ik trots op ben en over tien jaar ook nog. En aan de andere kant voor de bedrijven een goed project draaien en dat betekent dat het een gebouw is waar je trots op bent en dat het economisch ook nog wat opgeleverd heeft. **Qua duurzaamheid zat daar nog een ambitie?** Dat hoort gewoon bij het maken van een goed gebouw. Dat zit er standaard al in. Dat is niet mijn levensdoel om zo'n duurzaam mogelijk gebouw te maken. Een gebouw moet allround mogelijk zijn, dat is belangrijk.

Wat waren de gezamenlijke doelen?

Ik zat na te denken over de keten. Volgens mij heb je vrienden nodig om als bedrijf succesvol te zijn. Dat heb je als bedrijf gewoon nodig. In de relatie tussen JHK en Dura Vermeer is het zo veel mogelijk verdienen niet aan de orde. Het gaat om een duurzame relatie met elkaar en een gebouw hebben waar iedereen blij en trots op is. Interessant is om over zo'n keten na te denken. Nu vraag je over twee vrienden ansicht wat twee vrienden van de vriendschap vinden, maar de vriendschap op zichzelf ook wat geworden. Ik geloof dat je het daarmee moet samenvatten.

Hoe zijn de doelen besproken en hoe zijn er afspraken over gemaakt?

Eigenlijk teken je geen samenwerkingscontract. Het ontstaat gewoon. Je tekent wel een contract van wij leveren deze dingen. Maar voor de rest ontstaat het in een dynamisch proces volgens mij.

34:04

PV3.3: De bereidheid om in hulpbronnen (mensen, tijd en geld) te investeren om de relatie tussen architect en aannemer te verbeteren was?

Wij hebben echt alles op alles gezet om te winnen en volgens mij heeft iedereen dat gedaan in het proces. Ja die was erg hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

179 **Waarom?**

180 Omdat je graag wilt winnen. Dat is heel belangrijk nu. Er wordt nu natuurlijk weinig gebouwd. En dit
 181 zijn mooie opdrachten. Het laboratorium is leuk om te doen en er gebeurt nog iets. Met woningbouw
 182 gebeurt er niet zo veel maar hier bijvoorbeeld wel. Het is belangrijk om zo'n project in de portefeuille
 183 te hebben. **Het is ook een uitdaging.** Ja. En je kent ons gebouwen nu een beetje en die hebben
 184 allemaal hun oorsprong in een technische oplossing (een analyse van een technisch vraagstuk). Een
 185 laboratorium is natuurlijk een machine met daaromheen een gevel en dat is super interessant om
 186 daaraan te werken. Daar wordt onze architectonische inslag het beste in gehonoreerd.

187 **Welke hulpbronnen zijn geïnvesteerd?**

188 Uren en hersenkracht dat is het enige wat we hebben. **Ook extra? Hoe heb je, je extra ingezet?** Daar
 189 kan ik moeilijk op antwoorden. Tijdens de prijsvraag was er ook de wil en de drang om beter te zijn
 190 dan dat verwacht wordt. Omdat je toch de uren die je erin steekt vrijwillig zijn en terug wilt
 191 verdienen.

192 30.53

193 **PV3.4: De balans tussen korte termijn doelen en lange termijn doelen was?**

194 De balans was zeer hoog.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

196 **Kan je korte termijn project doelen?**

197 Als bedrijf zorgen dat je er niet op failliet gaat, dat je er geld op verdient. En dat je als bedrijf er trots
 198 op bent. Maar dat is lange termijn. En dat je als bedrijf ook goed samenwerkt met elkaar voor
 199 toekomstige projecten.

200 **PV4: De support van de directie van de organisatie was?**

201 Die was zeer hoog. In principe ontwerpt de directie gewoon mee met ons. Die zijn over het algemeen
 202 ook inhoudelijk aanwezig. We hebben samen ontworpen: feedback en samen uitdokteren. Wie wat
 203 bedenkt ontstaat door een gekke chemie. De ideeën ontstaan zondagmiddag op de racefiets of
 204 tijdens het tanden poetsen.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

206 **PV5.1: De effectiviteit van de communicatie tussen de architect en aannemer was?**

207 Ja goed. We hebben heel open gecommuniceerd en dat doen we nog steeds.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

209 **Wat voor communicatie systeem was er tijdens het project?**

210 E-mail en vergaderen. Er was geen share-point en geen BIM. Het tweede gebouw hebben we
211 getekend in Revit. Dat is min of meer BIM. Maar dat was ook om te kijken hoe wij konden
212 samenwerken in BIM. Maar er waren nog steeds tekeningen gemaakt: gecommuniceerd via
213 tekeningen en pdf's maar het project bestaat ook in 3D. Het was een experiment en dat zou je niet
214 doen als je nooit meer met elkaar zou gaan samenwerken. Het was een investering in de
215 gezamenlijke toekomst. **Waren de tekeningen van beide zijde slecht.** Dura Vermeer heeft niet
216 getekend in Revit, maar alle onderaannemers wel.

217 **Werden er problemen ervaren door het communiceren met verschillende communicatie**
218 **systemen?**

219 Eigenlijk was dat er niet. Dat was toen veel minder. Nu hebben we allemaal share-point, en een
220 website waar het pve op staat waar de opdrachtgever de voortgang door indicatoren kan checken
221 [een uitleg over de implementatie van BIM door de opdrachtgever (opdrachtgever wilde het
222 gebruiken voor het onderhoud van het gebouw en het volgen van het bouwproject) bij het wikunde-
223 natuurkunde gebouw van Leiden].

224 Dit project is heel low profile, heel basic. Een uitleg van een pagina of twintig en daarmee gewoon
225 een gebouw gemaakt. Dat vraagt heel veel van de ontwerppartners. Als er niets bedacht was, moest
226 er samengewerkt worden en heel snel een oplossing bedenken. Het volgende gebouw wordt drie
227 maanden te snel opgeleverd. Dit komt omdat iedereen ontzettend op elkaar ingespeeld is. Je hebt
228 heel weinig verliezen in nog eens vergaderen en nog eens tekeningen maken. Iedereen is super snel.
229 De gevel is ongeveer hetzelfde, het programma van eisen is ongeveer het zelfde dus iedereen weet
230 wat hij moet maken. De opdrachtgever heeft heel veel gewonnen door te kiezen voor een design &
231 build vorm.

232 22:31

233 **PV5.2: De openheid (de partner deelde alle informatie om de taken te voltooien) van**
234 **communicatie tussen de architect en aannemer was?**

235 Die was erg hoog.

236	LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
		1	2	3	4	5	6	7

237 **Waarom?**

238 Die openheid was er. Bij wis- en natuurkunde van de universiteit Leiden zijn er ongeveer 1000 man
239 mee gemoeid en dan is dit een lekker proces geweest. Lekker snel en op een plezierige manier
240 samengewerkt en daar hoort openheid bij. **En als je de openheid afzet tegen zo'n groot proces?** Als
241 het heel groot wordt dan worden de lijnen van informatie hebben en krijgen dan worden de
242 afstanden veel groter. Als je dan iemand te pakken wil krijgen ben je gewoon een paar dagen aan het
243 bellen. Bij zo'n gebouw als dit is het helemaal niet aan de hand.

244 Afgelopen vrijdag is er een drakenboot race geweest. En daar was ook een BioParnter boot. Dat geeft
245 ook aan hoe er wordt samengewerkt. Iedereen die aan het project had gewerkt was erbij en

peddelde voor de overwinning. En volgens mij zag ik een medaille hangen, dus waarschijnlijk hebben we gewonnen. **Het geeft goed weer hoe de samenwerking binnen het project is. Er wordt wat ondernomen om de samenwerking te versterken.** Ja, absoluut! En dat merk je ook hoe er intern over ge-sms't wordt. **Zijn er tijdens het proces nog extra maatregelen of workshops geweest om de samenwerking te versterken?** Nee, tijdens het maken van het wedstrijdontwerp hebben we elke 1, 2 weken overlegd en dat is wel een soort workshop vorm. De tekeningen werden dan aan de wand gehangen en er werd intensief overlegd. Maar er waren geen weekendjes op de hei gehouden. Maar het is wel vanuit intellectuele uitdaging is het project aangevlogen en daar hebben we elkaar in gevonden ipv. de tegenstelling.

18:30

PV5.3: De directheid (makkelijke toegang tot de informatie en medewerkers) van de communicatie was?

Ja die was goed, erg goed. Er was een tijd dat het vanuit ons een beetje onduidelijk was. Wij werken altijd met een project architect (directie lid – de verantwoordelijke) en daaraan gekoppeld is een architect. De bouwkundige is altijd chef van het bureau en een project coördinator (ook een bouwkundige). Die vier mensen maken het hele proces, maar hoe die vier naar buiten treden had misschien beter gekund. Als er een handtekening moet worden gezet dan doe ik dat niet maar de directieleden en dat geldt ook voor de bouwkundige. Je kan er als bureau over nadenken hoe je dat doet en dat naar buiten brengt. Of hoe je omgaat met personeelwisselingen en verantwoordelijkheden. Ik denk dat dit richting aannemer goed is gegaan. Bij hen zijn er ook een aantal wijzigingen geweest. We hadden zeker makkelijk toegang. We konden makkelijk iedereen vinden.

LIKERT SCALE	extreme low	very low	low	neutral	high	very high	extreme high
	1	2	3	4	5	6	7

17:01 [een glaasje water wordt gehaald]

16:03

Over het algemeen is het goed gegaan. Kleine frustraties heb je altijd wel. Bijvoorbeeld de noodoverlopen waren niet in de kleur van de gevel. Dat was belangrijk en hebben dat toen ook uitgesproken, wat leidde tot een pittige discussie. Dan zijn we toegeeflijk in heleboel dingen en dat de gevel dezelfde kleur heeft van de noodoverlopen is net belangrijk. Je verwacht geen topkwaliteit overal en gaat zoveel mogelijk aan de economische kant zitten en dan wil je de gevel in dezelfde kleur. De gevel was heilig. Uiteindelijk is het dan toch gecoat en dat gebeurt dan toch door goodwill van de bouwer. Dat hadden ze dus niet hoeven doen. En dat is plezierig dat, dat gebeurt. En een andere keer kunnen wij dan wat soepeler omgaan met onze eisen. **Waarom denk je dat ze dat gedaan hebben?** Waarschijnlijk dachten ze dat we gelijk hadden of dat ze andere keren dan weer wat makkelijker dingen voor elkaar zouden krijgen.

13:25

PV6: Was er een probleem oplossing strategie?

283 Nee, dat was niet van te voren afgesproken. Het is natuurlijk wel zo dat de mensen op de werkvloer
284 een bepaalde communicatie met elkaar hebben en als je daar samen niet uitkomt dan kan je een
285 niveau hoger gaan. Want wij hebben dan onderling andere doelen dan de directieleden onder elkaar.
286 Directie leden kunnen dan ook op een andere schaal problemen oplossen omdat er vier andere
287 projecten met elkaar doen. Dat is geen strategie maar werkelijkheid in een bedrijf. Zo zijn ook een
288 aantal keer dingen opgelost.

289 **Werden de problemen gezamenlijk opgelost tussen architect en aannemer?**

290 In principe wel. De twee partijen (aannemende partij en opdrachtgevende partij) hebben gezamenlijk
291 problemen opgelost. Daar hebben ze ons eigenlijk niet voor nodig. Maar het proces van de
292 ontwikkeling van de gevel hebben we samen opgelost. Dus eigenlijk tot en met het TO hebben we
293 gezamenlijk problemen opgelost.

294 **Zijn de problemen voor beide partijen goed opgelost.** Op een hoger niveau gaat het om andere
295 belangen. Dan gaat het niet om tijd of om persoonlijk gewin. Dan gaat het om de keten. Dus ik geloof
296 dat daar in fatsoen is mee omgegaan. Bij ontwikkelaars gaat dat soms anders. Dan doe je klussen
297 waar je niet voor betaald krijgt en dan blijkt het een enkele opdracht te zijn en wordt je later niet
298 meer gevraagd. Maar ik geloof dat, dat ook wel weer terug komt. Bijvoorbeeld star architects – hoe
299 die zich gedragen – dat is niet meer van deze tijd. Want je hebt elkaar gewoon hard nodig. **Volgens**
300 **mij prikkel je elkaar.** Ja, zeker. En hoe het gebouw aan zijn vorm en uitstraling is gekomen dat vind ik
301 leuk om dat zo te bedenken. Ik moet er niet aan denken op de manier van Gehry een gebouw te
302 ontwerpen. Ik zou het niet eens kunnen. Volgens mij is het niet meer van deze tijd. **Dit hangt van de**
303 **eisen van de opdrachtgever af.** Neem bijvoorbeeld de Badcuyp in Amsterdam. Dit zou ook een Gehry
304 kunnen zijn, maar dat is het ook niet geworden. Dit gebouw heeft een bepaalde rationaliteit in zich.

305 **Hoe worden de conflicten binnen de organisatie opgelost?**

306 Ik zit even te denken aan de conflicten. In principe beslist de directie. Soms denk je A en hij B en dan
307 ga je naar de directie. Dat wordt op intelligent niveau opgelost.

308 **Welke van de project partnering variabelen heeft de meeste invloed van de organisatie?**

309 In principe hebben ze er allemaal mee te maken. Ik kan me voorstellen dat ik het volgende week
310 anders invul dan nu, omdat ik er nu over na begin te denken. Ik heb wel eens gehoord dat er expres
311 slechte tekeningen worden geleverd zodat de partijen afhankelijk worden van de architect, maar zo
312 zitten wij niet in elkaar.

Datum: 22-05-2012 om 11:45
Naam: Rob Stringa
Bedrijf: Movares
Functie: Architect

Hoe zou u de cultuur van studioSK omschrijven?

Uhhmm iets meer ingenieursbureau dan een architectenbureau en voor een ingenieursbureau echt vrij, want ons hoekje is toch een soort speelplaatsje binnen het ingenieursbureau.

En hoe zet u het af tegen de overige afdelingen?

Nou we proberen wat afdelingen mee te nemen die ook met de vormgeving werken, de studio gedachten geïntroduceert: stedenbouw, architectuur visuals bij elkaar te zetten. En dat is vooral bedoeld om het beeld weg te nemen dat heel lang bij ons lag dat vormgevers, vormgevers van constructies zijn. Dat de constructie alles bepaald en dat wij alleen maar het sausje, kleur en dergelijke eroverheen gooien. En door architectuur en stedenbouw wat nadrukkelijker te profileren, proberen we dat beeld wat te nuanceren naar de buitenwereld toe.

Denkt u dat de studio SK invloed heeft op samenwerking binnen het project?

Ja dat sowieso. Daar zitten positieve en negatieve kanten aan. De positieve kanten is doordat de manier van samenwerken is waarop we onze ruimte inrichten en hoe we met elkaar omgaan dat we creativiteit stimuleren. Dat lijkt ook wel tot innovatie en dat soort gedrag. We zijn wat minder digitaal aan te sturen dan de technische disciplines binnen het bedrijf. Dat lijkt tot leveringen die niet op tijd zijn en dat we iets te makkelijk doen, vergeleken met wat men graag zou zien. Denk ik...

Wat is de belangrijkste functie van studioSK binnen het project, volgens u?

Volgens mij is het zo dat binnen het project. StudioSK is natuurlijk de vormgeving van Movares. Maar als het heft over stedenbouw en landschap(architectuur). Dat is de relatie leggen tussen omgeving en techniek. Dat heeft te maken met inpassing maar ook met omgeving met mensen, bewoners, commissies. En daar proberen we ook een brug te leggen tussen techniek en de beleving van die groepen en de letterlijke inpassing van techniek in zijn omgeving qua vormgeving en gebruik. Waarbij wij vaak zeggen infrastructuur is waar mensen dagelijks mee geconfronteerd raken: je kijkt erop uit, je loopt er langs, je fiets eronderdoor. Het zijn toch zaken waar je met wat meer zorg moet omgaan, vooral waarbij je dingen kan aanraken. Dan dat de technici zelf zouden willen. Dat is extra wat wij willen toevoegen. Voor gebouwen en inrichting van openbare ruimte in stadsruimte e.d. doen wij dan niet erg veel, maar dat zijn dan echt met de markt vergelijkbare opdrachten. Wat je ook vaak ziet binnen te studio dat we niet alleen de brug kunnen slaan tussen techniek en omgeving. Maar ook binnen een project omdat we vaak vooral bij gemeente een herkenbaarder aanspreekpunt zijn dan de harde technici. Waardoor wij ook in die sfeer een soort ja atmosfeer creëren dat er überhaupt een project kan plaatsvinden. Ja die rol proberen we ook op te pakken. Dat staat dan niet uitgeschreven of opgeschreven maar dat is de praktijk.

Waarom heeft u voor studioSK gekozen?

Ik was eerder dan StudioSK. Architectuur bouw en projectleiding vond ik heel leuke functie. Ik vind het heel leuk om met belastinggeld om te gaan dat legt een soort extra verantwoordelijkheid hoe en wat je gaat terug geven aan het land. Dat is de motivatie om bij movares te werken. De studio heb ik zelf opgezet. Omdat de architectuur meer aan de techniek hing en ik vond dat het meer aan de vormgeving en inpassing moeten hangen. En dat we individueel als stedenbouw en architectuur daarvoor wel sterk moest zijn en dat we toch wel wat sterker konden zijn. En daarvoor is de studio uit voortgekomen.

...

We trekken ons niets aan van de haantjes en de hiërarchische organisatie. Want we vinden de informele organisatie belangrijker.

Wat zijn de belangrijkste waarden van StudioSK?

Eerlijkheid zowel process als in vormgeving van architectuur. Helderheid.

Het gaat over de organisatie.

Creatieve motivatie dat we elkaar scherp en slim houden. Je hebt veel mensen die meer dan tien jaar werken, maar die nog steeds als creatieve en vrolijke geest gezien binnen deze club. Het is je toch steeds verversen met nieuwe energie. Vroeger deden we dat met excursies (nationaal en internationaal). Die ruimte wordt niet meer geboden. Dus nu moeten we het uit onze energie hebben. Maar dat steeds weer vernieuwen om creatieve energie op te doen. En ja qua organisatie heb ik niet over nagedacht. Ze zijn heel erg gemotiveerd. Ze zoeken elkaar steeds op. Dat is voor de organisatie belangrijk. Voor wat we maken eerlijkheid en helderheid weer. Ik denk dat het voor iedereen geldt dat je heel erg naar de plek kijkt. Je kan een duurzame toekomstvaste oplossing bedenken (genus loci = geest van de plek), waar mensen het leuk vinden dat er wat gebeurt (goed uitnutten). En dat wat we maken in de historische context plaatsen. Vroeger was er wat, nu is er iets en er moet wat komen. Met vormgeving kan je een omgeving een stuk in de goede richting duwen (b.v. groen, stedelijke ontwikkeling, station, waar gebouwen stonden en nu staan).

Gaan we nu over naar de variabelen. De eerste is missie en strategie.

Wat voor kerntaken vervult StudioSK voor de maatschappij, volgens u?

Nou ja, we zorgen dat er een soort meerwaarde ontstaat met het geld dat toch wordt uitgegeven om technische dingen mogelijk te maken. Dus zeg maar door, als we eerlijk zijn gaat het toch om stations en infrastructuur (bruggen), de manier waarop je dat maakt, kan je meerwaarde creëren voor de omgeving. Iets met de plek doen, voor hetzelfde geld.

Kan je een voorbeeld noemen.

Dat er ergens een brug wordt aangelegd dat je aan de ene kant daar een manifest draagconstructie ipv. een traditionele boog. Dan wordt er een landmark gecreëerd op een plek waar straks een stukje stad wordt ontwikkeld. Die brug wordt dan alvast een landmark voor de stad. Als er alleen technisch gekeken zou worden dan was het gewoon traditionele technische brug.

Wat voor kerntaken vervult StudioSK voor de klant/client, volgens u?

Dat wij bij het proces helpen. Dat wij hobbels kunnen nemen waar de klant geen verstand van heeft. Dat we helpen met oplossingen die te maken hebben met beheer en onderhoud en duurzaamheid. In het algemeen proberen we onze ervaringen die we opgedaan hebben toe te passen in de volgende projecten. Dat kan gaan van het type schroefje dat we toegepast hebben tot of de plek wel goed is voor de ontwikkeling.

Wat voor kerntaken vervult StudioSK voor de klant/client, volgens u?

Ach wij zijn zelf niet belangrijk. Wij moeten natuurlijk wel goed voor onszelf zorgen omdat je in dit wereldje als je niet voor jezelf zorgt gewoon ondergeschoffeld wordt. Dus je moet voor jezelf opkomen. En dat heeft te maken met jezelf zichtbaar maken. En wij doen dat dan ook nog eens met wat er om ons omheen hangt. Wij proberen toch zo naar buiten te communiceren dat wij gezien worden en dat achter ons de hele Movares organisatie gezien wordt. Dat opdrachten vaak gegund worden en niet verworpen worden uit prijsvragen. En zeker de niet prairail opdrachten. Je moet het leuk vinden om met je te kunnen werken. Wij zijn toch een soort voorportaal/etalage functie voor het bedrijf. En proberen toch dat klanten het leuk vinden om met ons te werken. Voor onszelf betekent dat wij aan onze exposure en aan onze sfeer moeten werken.

En waarom vinden klanten leuk om met jullie samen te werken?

Even ervan uitgaan dat het op tijd en binnen het budget lukt. Dat is je grootste valkuil. Dan vinden ze het leuk om met ons te werken omdat we creatief zijn, ons begrijpen en wij ook moeite doen om hun problemen te begrijpen en op te lossen. Wij zijn niet van er is een oplossing, maar meer van er zijn verschillende mogelijkheden en we denken dat dit de beste oplossing voor je is. Soms heb je iemand nodig van: Zo moet het! Maar dan moet je denk ik niet bij ons zijn.

Dat geef je ook aan tijdens...

Nou nee, dat merken ze vanzelf wel.

Wat is de strategie van StudioSK?

De meningen zijn hierover verdeeld. Mijns inzien is om een studio in leven te houden moet je het stimuleren en faciliteren aan de rand van de organisaties. Uiteindelijk zijn wij degene op de verdieping die de plaatjes produceren en presenteren waarmee je mensen kan verlokken. En die verlokking blijkt erg belangrijk. Het wordt wel steeds lastiger. Want we zijn toch aan het verouderen met z'n allen. En als we nieuwe mensen aannemen dan gaan ze er toch om een of andere reden ertussen uit. Dus het wordt wel steeds lastiger.

In hoeverre schelen de missen en strategie met de aannemer en architect?

Ik denk wel dat dit in een schaal of drie vier verschilt. Dat moet ook eigenlijk wel want uhhm, zeker bij de studio hebben wij als ambitie niet gelijk om geld te verdienen, maar om de wereld te verbeteren. Terwijl een aannemer deze ambitie wel heeft. En daar is zijn hele organisatie op ingesteld en onze organisatie is ingesteld om de wereld te verbeteren. Dat zijn twee wezenlijke verschillen. Die elkaar ook wel raken, want zij willen ook wel de wereld verbeteren en wij willen ook wel geld verdienen. En daar vind je elkaar dan ook wel. Maar uiteindelijk zijn we heel verschillend. Het andere ding is dat een aannemer per definitie heel hiërarchisch is georganiseerd omdat je elkaar

opdrachten moet geven. En bij de studio dat per definitie niet is, want dat is eigenlijk een zootje ongeregeld.

En denk je dat het botst met elkaar, die twee?

Dat botst niet want de rollen en taken zijn ook verschillend. Van ons worden creatieve oplossingen verwacht. En een aannemer hoeft alleen zijn ding goed te doen binnen de gegevens die hij heeft. Een aannemer kan dingen goed of niet goed doen en wij kunnen dingen beter, nog beter, best doen of andersom. Ik noem het altijd maar digitaal en analoog. In die zin is het lastiger dan als je als één partij moeten optrekken. Maar omdat we altijd als twee partijen optrekken, gaat het eigenlijk wel goed, omdat je elkaar kan aanvullen.

Wat zijn de korte termijn doelen?

Voldoende werk te binnenhalen. En dat wat je goed doet, goed doen. En dat wat je nog niet doet, moet je toch maar gaan doen. Dat is het belangrijkste korte termijn doel. Dat heb je nodig om überhaupt toch iets anders te kunnen wensen.

Op architectuur gebied?

Op architectuur gebied is het wel grappig hebben we net wat sessies gehad wat wij belangrijk vinden binnen het vak. En we hebben op korte termijn (de gemeenschappelijke dingen daarin) elkaar wat meer te ondersteunen. Maar juist ook toe te staan dat de een wat meer accent daar op legt en de ander meer daar op: als met mij samenwerkt krijg je een wezenlijk ander ontwerp dan bijvoorbeeld met Edwin. Op de korte termijn hebben we niet de ambitie om dit dichterbij elkaar te brengen, maar op de lange termijn kan dit wel helpen bij het gunnen van opdrachten. Dus dat je een wat duidelijker profiel hebt en dat het niet te varieert.

En waarom heb je die doelen?

Als het ergens voor is dan is het op lange termijn interessante partner te zijn voor opdrachtgevende partijen. Ik weet dat gemeentes op een heel andere manier selecteren dan die infrastructuur opdrachten. En als je voor gemeentes wilt werken, moet je zorgen dat je voor gemeentes aantrekkelijk en herkenbaar bent. En dat heeft iets te maken met, als ik studioSK een opdracht geef. Dan krijg ik zoiets. En dat het niet zo kan zijn: "Dan zie ik het wel" zoals de infrastructuur mensen zeggen. Bij hen gaat het alleen om dat het functioneert en die hebben de ballen verstand van of het wel of niet mooi is. Dat interesseert ze ook niet, en de jongere zeker niet.

Nee?

Nee, die heeft geen enkele interesse. Die laat het ook volledig over aan andere of het mooi is of niet.

Wat zijn de lange termijn doelen?

Lange termijn doelen om wat meer profiel te krijgen en te werken. Dat is van studioSK en niet van de organisatie.

In wat voor mate verschillen de doelen van de architect en de aannemer?

Ik denk dat de korte termijn doelen hetzelfde zijn en de lange termijn doelen ook. Ik denk dat het voor een aannemer ook goed is om een profiel aan te meten. In een marksegment te bewegen en daar kansrijk in te zijn. Onder die noemer schaar ik ook even dat je duurzamer werkt, duurzamer ambitieuzer bent en gecertificeerd probeert te raken. Die aannemer moet gewoon kunnen aantonen dat die groen kan werken en de zaakjes op orde heeft. Net als een adviseur te komen met ideeën die ook duurzaam zijn. Ik denk dat daar wel een overlap in zit. In specifieke klussen heb je toch altijd dat een aannemer zo veel mogelijk probeert te verdienen t.o.v. het geld dat ze uitgeven. Terwijl wij juist zoveel mogelijk willen voor het geld. Tja, en dat is het spanningsveld en dat weet je van elkaar. Dat is een spelletje. En daar houden wij elkaar een beetje mee in de gaten: dat zij niet te gek doen en dat wij niet te gek doen.

En de doelen die overeenkomen denkt je dan dat je een betere samenwerking creëert?

Het gaat toch vooral om het samenspel. Het zou raar zijn als er geen cultuur verschil zou zitten tussen de aannemer en architect. Want dan heb je de architect niet nodig, want dan kan de aannemer het zelf ook wel. En aan de andere kant ben je de spanning in het proces kwijt wat juist tot die creativiteit en innovatie leidt. De aannemer probeert juist wat bedacht is op een voor hem op een zo goed en makkelijke en overzichtelijke manier voor hem te maken en die is ook helemaal niet bezig met duur zijn: de dingen kosten wat het kost. En hij is juist bezig om dat op zo'n slim mogelijke manier te doen. Wij helpen daar een beetje bij: als het zo is, is het mooier.

De middelen van de organisatie

Wat is de organisatie structuur van Movares en StudioSK. Je hebt de hiërarchische organisatie en de matrix organisatie. Daardoorheen heb je de informele organisatie. Dat is het netwerk van vriendjes en vriendinnetjes die je kent van eerdere projecten. Die houden de organisatie levend. Vanuit de hiërarchisch gebeurt er helemaal niets aan. De formele organisatie is gecentraliseerd. De informele organisatie niet.

Welke ICT systemen?

Mail systemen en teken systemen en de mail systemen.

En specifiek?

Autocad, Vectorworks, sketchup (de manier van 3D tekenen). Geen sophisticated systemen. We gebruiken programmatuur. ICT systemen is Bentley. Bentley is projectwise. Waar dus alle bestanden door iedereen gelezen kan worden. Wat we nog niet doen binnen de studio is met Revit tekenen. Dat is wel een handig tekenprogramma als je wilt BIMMEN. Er is op dit moment nog niemand die in Revit tekent. Maar we hebben er al wel mee geëxperimenteert

Wat is het bonus en beloningssysteem van studioSK?

Oh allemaal knuffels en zo: een beetje kleffe bedoening. Voor de rest hebben we geen financiële beloningen. Althans die zijn er wel, maar die worden niet meer gebruikt. Loonsverhoging krijgen we al niet meer. We gaan gewoon met de indexering mee. Ik denk dat wij daar niet op zitten te wachten. Wij zijn daar ook niet de types voor. Bij ons is het waardering of publiciteit of bekendheid. Dat is een

interessanter bonussysteem. Wij worden liever gefaciliteerd in excursies, zeg maar creatieve prikkels. Eens in de zoveel tijd een borreltje houden zijn belangrijkere dingen dan financiële compensatie.

Wat is het controle systeem van studioSK? (wat voor controle systeem)

Er is wel een controle systeem maar daar zijn wij niet zo goed in. Meestal is het zo dat de baas de controle in beetje in stand moet worden gebracht. De baas is een architect dus dat schiet ook al niet op. Dus we missen toch vaak op divisie niveau dat er rapportage of rappel plaats vindt. En binnen projecten is de projectleider die de prikkel geeft om het controle systeem binnen het project te implementeren. Dat is nog een beetje vaag. Dat is wel een zwak puntje. Als er iets fout gaat dan gaat het daar meestal fout. Het is wel mooi, maar het is te laat.

In wat voor mate verschillen de voorgaande punten?

Ik denk dat de aannemer liever BIM wat concreter geïntroduceerd wordt. Omdat BIM hen helpt met controle in calculaties. Wij moeten vrij veel investeren in het opbouwen van je tekenprogramma's en in je structuur. Terwijl wij zeg maar veel werk hebben in een voor traject. Terwijl de aannemer daar dan weer veel voordeel heeft want die kan zijn uitrekstaten uithalen en zijn wijzigingen bijhouden. En dat is een beetje lastig. Dat je dus onevenredig veel energie moet stoppen in dingen die pas later interessant kan worden. Maar voor een aannemer is dat belangrijk dat hij dat voor elkaar weet te boksen. En dat hele beloningssysteem is natuurlijk heel anders. Want die moet het niet hebben van publicatie of naamsbekendheid, maar van promotie en bonussen en dat soort dingen.

Wat voor indicatoren worden er gebruikt om de prestatie van StudioSK (hoe weten jullie of het goed gaat met studioSK)?

Wij meten dat dus niet. Je zou het kunnen meten. De project resultaten worden wel gemeten: maken we wel winst? Houden we wel voldoende over? Geven we niet meer uit dan we verdienen. Dat wordt op centraal afdelingsniveau bijgehouden. En daar worden we wel over geïnformeerd. We tellen niet het aantal publicaties en prijzen dat we verwerven. Het is niet zo dat de advertentiewaarde compensatie mag zijn voor een aantal uren of verlofdagen. Het aantal publicaties en lezingen ook niet. Het is eigenlijk allerlei dingen die worden gemeten op individueel niveau. Ik wordt aangesproken op het aantal artikelen geschreven en lezingen gegeven. De baas vraagt dan aan het eind: hoeveel artikelen heb je geschreven en hoeveel lezingen heb je gegeven? Dan geef ik het aantal en dat was het dan. Het was wel zo, maar dat is verwatert. Dat er een lange termijn strategie afhangt van hoeveel lezingen ik gegeven heb.

Dus de enige indicator is financieel...

Ja, financieel en dat we blij zijn met z'n allen. De tevredenheid van de opdrachtgever wordt tegenwoordig ook getoetst met een evaluatie. Wat de opdrachtgever van ons vond meten we dan wel vanuit studioSK. Het reviewen deden we al heel lang: Wat maken we? En doen we dat goed? Dat hielden we niet bij (we deden het altijd in overleg). Maar nu houden we het ook echt bij. Dat het ook ISO bestendig is. De evaluaties zijn we nu wat fanatieker aan het doen. We hadden ook wel wat naborrels. Maar of we er nu ook echt wat mee doen. Het is niet zo van: we hadden deze week drie klanten die waren ontevreden en wat doen we er nu eigenlijk mee? Het moet wel leuk zijn. Als het niet leuk is dan eehhh...

Het is meer een onderbuik gevoel.

Ja, ja, met zo'n indicator kan een aannemer helemaal niets mee.

Correctie methode van de organisatie.

Wat voor correctie methode gebruikt de organisatie om opwaartse of neerwaartse gangen voor de organisatie te ondervangen?

We proberen toch de capaciteit aan te passen. Dus dat betekent mensen ontslaan. We werken vaak uurtje factuurtje. Dus dat betekent als je geen mensen hebt mag je de facturen niet maken. De projecten proberen soms voor een vaste som binnen te halen, want dan kan je proberen om voor minder uren dan je gedacht had het project te maken. Met dat soort knopjes ben je bezig. Met de mensen die je hebt projecten te scoren en prestaties. We proberen aan te sluiten op de actualiteit het liefst vooroplopen met innovaties. Alleen we hebben nauwelijks de investeringsruimte daarvoor. Omdat alle mensen bezet zijn. Overwerken gebeurt heel veel. Om op projecten resultaat te kunnen halen gewoon aan acht uur niet genoeg hebt. Maar omgekeerd heb je wel de ruimte om een interview te doen. En nieuwe markten aan te boren. En dat is toch steeds nieuwe allianties te zoeken met collega's maar ook buiten het bedrijf met partijen die in andere marktsegmenten bezig zijn dan wij. Waarbij we samen iets kunnen, waar je van te voren dacht dat je niet kon. En dat werkt eigenlijk wel redelijk. In de crisis tijd zoek je natuurlijk alleen een alliantie als je denkt dat je het zelf niet alleen afkan. Maar prijsvragen is een zinloze activiteit. Wij zoeken het vooral in allianties: in projecten komen die je anders niet zou doen. Meer de diepte in dus met collega's die meer in het proces deel bijspringen. En gewoon je werk doen: dat mensen het je gunnen. Dat is toch het belangrijkste. En duurzaamheid is een thema waar we extra energie in stoppen. Maar we zijn nog niet het bureau van de duurzaamheid.

Sterker wij zoeken ook allianties met aannemers om sterker te staan.

Waarom denk je dat de doelen van de organisatie het meeste invloed heeft op een project?

Nou dat is iets van alle dag. Daar ben je dagelijks mee bezig. Grootste invloed op je emotie en je fysiek activiteiten. Strategie en missie is toch iets vaker voor in marge van je werktijd. Middelen is eigenlijk toch ondersteunend aan doelen. En als je bij de doelen problemen ondervindt dan ga je sleutelen aan de middelen. En prestatie metingen zijn bij ons niet zo heel belangrijk. De correctie methode is volgend.

Zou je een voorbeeld kunnen noemen, hoe de doelen van de organisatie de samenwerking binnen een project kunnen beïnvloeden?

Het werk willen binnen blijven halen dat kan wel ten koste van allerlei andere dingen gaan. Dat staat boven aan dat is belangrijker dan al die andere dingen. Het kan dus inderdaad zijn dat je extra energie stopt in de samenwerking met de aannemer omdat in de alliantie versie elkaar nodig hebt. Dat aannemers hebben vormgevers nodig. Die kunnen ons kiezen of iemand anders. Dus het is van belang dat we aantrekkelijk blijven voor hun. Dat houdt in dat we onze rol goed blijven invullen. Zodat de aannemer weet als ik met hem in zee ga dan weet ik ook mijn rol naar de omgeving goed in te vullen. Dat beïnvloed je dagelijkse gedrag. En dat leuke dat straalt ook naar je omgeving.

Datum: 14-5-2012 om 16:54 uur
Naam: Edwin Megens
Bedrijf: Movares
Functie: Project architect
Project: N50 Ramspol - Ens

Rood is Maarten van Loo.
Zwart is Edwin Megens.

Wat ging er goed met betrekking tot de samenwerking tussen architect en aannemer in het project?

Nou wat heel erg goed ging is het feit dat we gecontracteerd werden. Dat was een selectieprocedure uitgeschreven door de aannemer. Die heeft een drietal partijen benaderd en aan die partijen gevraagd een presentatie te geven over wie zij waren, welke projectenportfolio ze hadden en hoe ze aankeken tegen deze opgave. En naar aanleiding daarvan hebben zij een partij aangevraagd om ook daadwerkelijk een aanbidding te doen en dat waren wij.

Ja, en de aannemer heeft jullie geselecteerd?

Ja, en de aannemer was zelf geselecteerd door Rijkswaterstaat. Het was een hele snelle en korte procedure die we hebben doorlopen. Maar daar kan de aannemer je meer over vertellen. Maar het kwam er uiteindelijk op neer dat ze niet meer hebben te overleggen dan als één A4'tje met daarop een prijs een planning en dat was het eigenlijk. Het was dus echt D&C. Uhh en op basis daarvan is dus ook heel snel een contract gesloten en waardoor er dus ook met de uitwerking kon beginnen.

Ja, oke. Hadden de projecten een bevredigend resultaat voor de architect en aannemer, tot nu toe?

Ja, tot nu toe wel! Absoluut Het is echt een project met een uitdaging, omdat het bij Rijkswaterstaat in het duurzaamheidsprogramma zat. En de eerste brug ter wereld is die volledig energie neutraal wordt. Dat betekent dat het is een brug die open kan met een klep en weer dicht en met het open en dicht gaan kunnen ze energie opwekken zodat het de volgende keer ook weer kan. En ja dat is dus heel erg bijzonder. Maar dan merk je ook dat er daadwerkelijk bij iedereen een extra drive achter zat.

Ja precies, het samenwerkende doel...

Ja, om dat voor elkaar te krijgen was natuurlijk erg groot bij alle partijen.

Waren er daarnaast nog ernstige conflicten specifiek tussen architect en aannemer?

Nee, niet echt. Onderling hebben we geen ernstige conflicten gehad. Met name met Rijkswaterstaat hebben onduidelijkheden gehad. Over wat er nu precies tot ons pakket behoorde en dan heb ik het ook specifiek over de vormgeving. Ja dat is een moeilijk verhaal. Er was nogal een stroperig traject doorlopen door Rijkswaterstaat in het voortraject en als je een project in de markt wilt zetten, dan begrijp je dat er al een heel voortraject eraan voorafgaat. En Rijkswaterstaat maakte eerst de plannen en gaat overleggen met belanghebbende en dus provincie gemeente en men was zelfs al zover gegaan dat men met burgers aan tafel zat met omwonende en men was dus ook al met een soort van klankbordgroep participatie gestart met de omwonende zodat die invloed hadden op uiteindelijk het ontwerp wat geleverd moest worden. Wat natuurlijk heel vervelend is voor het D&C partij, want D&C zegt feitelijk dat je zoveel mogelijk vrijheden bij de aannemer neergelegd. Terwijl

aan de andere kant Rijkswaterstaat bezig was om, nou ja, met de omgeving randvoorwaarden en misschien zelfs ontwerpvoorstellen te doen. Dus daar hebben we met name met Rijkswaterstaat een discussie over gehad van wanneer stopt nu jullie verhaal en wanneer moeten wij het nu oppakken. En hoe lang gaan jullie nog door. Gaat het elkaar niet bijten en, nou ja, het ging elkaar natuurlijk ook bijten en dat merkte je ook, uhm, maar nee daarom hebben de aannemer en wij als StudioSK Movares juist samen kunnen optrekken om nou ja de rare situatie die daarvoor lag om die ook helder te krijgen en daar ook besluitvorming in te krijgen om verder te gaan. Nee, echt conflicten met de aannemer zijn er zoverre niet geweest. Nee, die zijn er niet echt geweest.

Oke, Telefoon gaat ... Annette hé meid ...

Oke sorry

De volgende vraag: denk je dat de verschillen tussen de organisatie cultuur van de aannemer en architect invloed heeft op de samenwerking van het project?

Ik weet niet of dat met de organisatie te maken heeft. Het is meer de cultuur binnen het vak die verschillend is. Het feit dat er bij ons er toch een artistieke inslag is. Terwijl de aannemer uiteindelijk toch veel concreter te werk gaat. Want die moet gewoon iets bouwen. Punt. En hoe het gebouwd moet worden. Nou ja, en met D&C is het nog even iets anders want dan zit je zelf ook in overleg met de aannemer hoe het gaat worden. Nee, wel is dat je soms langs elkaar heen zit te praten. Als je met de argumenten komt van als jij zegt dat het ook belangrijk is, ja dan. Dan willen wij het graag geloven. En als dat nodig is om een bouwvergunning te krijgen, dan is het wel goed. Haha, maar nu moet ik zeggen dat ik wel een project manager had bij dit project en nog steeds heb die zelf helemaal niet zakelijk en concreet is, die ook juist wel een beetje van het creatieve houdt en die zelf ook zegt we gaan iets moois bouwen. En die zegt de eerste energie neutrale brug ter wereld is, maar het moet wel een mooie brug zijn. Je probeert de3 trots een beetje naar boven te halen. Maar iedereen kan een betonnen brugpeiler te storten. Dus waar daag je hem dan nog uit. Ik vind altijd dat je onderzoek moet gaan naar voor beide kanten de uitdaging. Het hoeft natuurlijk geen bakken met geld te kosten, maar je kan wel met het geld dat er is het maximale eruit te halen. En dat betekent van twee kanten, qua vormgeving. Ik probeer aan te sluiten bij de constructieve hoofdgegevens die we afspreken en aan de andere kant betekent dat zij af en toe concessies moeten aan de vormgeving. Maar vaak als je kan laten zien waartoe het leidt en waarom je bepaalde dingen wilt, dan kan je ze ook echt voor je winnen. En gaan ze daar ook echt in mee. Dan is het echt niet van alles wat afwijkt van recht toe en recht aan bij voorbaat uitgesloten is helemaal niet en dat is toch vaak wat mensen vaak denken. Maar dat heb ik absoluut niet gemerkt bij dit project. Ze wilden hier ook absoluut wat van maken.

Ja, oké. Dan gaan we nu naar de variabelen die de prestatie van de samenwerking binnen project vertegenwoordigen.

Ja.

De eerst is wederzijds vertrouwen. Uhm, hoe hoog was het wederzijds vertrouwen tussen de architect en aannemer binnen dit project en dan bestaat er een gradatie van heel hoog tot heel laag.

Ja, die was wel heel hoog. Ja zonder dat kan je geen project met elkaar aan. Als er werkelijk geen vertrouwen is dan uhm. Ja, je kan een heel zakelijke overeenkomst met elkaar sluiten, waarin de aannemer tegen de architect zegt. Het interesseert me niet wat je doet, maar als je maar een

bouwvergunning krijgt, dan ben ik er. Maar zo zaten we absoluut niet in het project. We zaten er echt in om er ook echt wat van te maken. Er echt het maximale uithalen wat er in zit.

En waarom was het (doelt op vertrouwen) dan zo heel hoog?

Dat heeft te maken met vrijheden die je elkaar durft te geven. Uiteindelijk heeft het toch met de bouwvergunning te maken die er komt. Daar speel je als architect een heel belangrijke rol in, omdat we nog steeds iets als welstandscommissies hebben, en Rijkswaterstaat had zelfs daarvoor ook nog een eigen commissie in het leven geroepen. Waar we ook nog eens langs moesten. En dat waren de mensen die de eisen tot architectuur hadden opgeschreven. Er zaten eisen in de specificatie. Daar moesten we eerst langs. Daarna nog langs de welstandscommissie. En dan moet je als architect toch de vrijheid kunnen krijgen om te kunnen onderhandelen (onderhandelen is een groot woord). Maar je moet wel het verhaal kunnen vertellen waar jij denkt dat je daarmee het project verkoopt. Laten we het zo maar zeggen. Op het moment dat er een project manager naast je zit die in de gaten houdt of jij wel het juiste verhaal verteld en niet uh dingen loopt te verkondigen die hem dan wel in de weg zitten. Dat vertrouwen moet er ook daadwerkelijk zijn. En daar hebben we ook afspraken over gemaakt. Als we bij de commissie zijn doe jij het woord en dat werkt ook heel goed. Dat vertrouwen moet er ook zijn.

Dan wordt het niks...

Anders kan je in het project niet verder dan kan je de rol die je als architect dan zou moeten hebben niet uitvoeren.

Oke. Hoe goed heeft u naar de verwachtingen gepresteerd (dus naar de verplichtingen voldaan op een goede manier)?

Ja tot nu toe wel. Ik heb tot nu toe geen reacties gehad dat het niet zo zou zijn. We hebben af en toe wel eens gerend om plannings te halen, en nog steeds. Het was ook een vaste som project. Feitelijk heb je, je dan alleen jezelf ermee.

Oke. Op wat voor manier heb je jullie mogelijkheden gebruikt om naar de verwachtingen te presteren?

Nou, ja. Waar we wel op ingespeeld hebben, is dat wij uhh doorkregen dat de aannemer heel graag het project als proefproject wilde gebruiken om nou toch eens een keer in 3D te ontwerpen. Uhh, dat begint meer en meer gemeengoed te worden. Toen we drie jaar geleden met het project begonnen was het redelijk nieuw. En we waren er hier destijds mee bezig. Dus we hebben toen ook aangeboden om in het project daarmee mee te doen en de ervaringen die we daarmee hebben opgedaan ook echt te delen. Uiteindelijk werden we een beetje ingehaald door de tijd. Er waren met Rijkswaterstaat geen afspraken dat we in 3D zouden ontwerpen, dus we zouden 2D pakketten opleveren aan Rijkswaterstaat. Maar het was leuk om te zien dat de aannemer er ook budget voor kreeg van zijn eigen organisatie. Dat maakte het nog eens leuker. Maar daar hebben we ook zelf nog wat leukis uit kunnen halen. Maar het is bij een fase gebleven. We zijn er heel voortvarend mee begonnen, maar zijn toen echt door de tijd ingehaald. Uiteindelijk merkte we dat 2D toch veel vlotter ging. Wat dat betreft, daar hebben we met de gesprekken die we aan het begin daarover hadden ons beter bij elkaar hebben gebracht. Een van de triggers was om met elkaar in zee te gaan. Daar ben je altijd naar opzoek bij een aannemer. Wat spreekt hen nu aan in zo'n heel verhaal.

Het is een beetje aftasten.

Ja, het is aftastten. Het kan in hele kleine dingen zitten.

Er was een bruggen (engineering van 8 bruggen) project waarbij het misliep met de architect, de vraag werd uitgeschreven wat te doen bij vertraging (tijdprobleem) binnen het project zelf. Daarbij kwam de vraag hoe de architect hier aan zou kunnen bijdragen. Toen heeft StudioSK geopperd om twee bruggen in een keer te doen, wat extra capaciteit kost, waarbij hij een balletje zou opgooien om te kijken of the civiele tak bij movares capaciteit zou hebben. Binnen een maand was er een contract. Als architect niet, maar wel vanuit de achterban kan er meegedacht waren over zulke vraagstukken.

De win-win verhouding (geen opportunisme) hoe hoog was deze verhouding onderling?

Hetzelfde als de vorige vraag wederzijds vertrouwen. Als je van te voren niet op een lijn zit. En niet voor elkaar door het vuur wilt gaan. Er heerste helemaal geen opportunistische sfeer. Je merkt wel dat bij dit soort projecten dat de hele aannemerij uit een cultuur bestaat van hoofdaannemer en onderaannemer. Op het moment in uitvoering is dan zit er een duidelijke relatie in. Maar op het moment dat je in ontwerpfase bent dan heb je verschillende ingenieursbureau (Movares, IV-infra, Boskalis), er liep van alles rond. Als je dan nog is probeert landjepik te doen met je eigen bedrijf, dan werkt dat gewoon niet. Dan kom je jezelf meteen tegen in de planning. Of je gaat er met z'n allen voor ander werkt het niet! Dat is ook helemaal niet nodig.

De beloning is genoeg.

Ja, op het moment dat je merkt daar ligt werkt, dan ga je erop af. Dat gebeurt, maar dat vind ik gezond.

Maar binnen het project is het allemaal...

Het kan ook binnen het project zijn. Op een gegeven moment was er een brugwachterspots waar men nog niet helemaal lekker opzat. Dat bleef maar sudderen. Ik zou de architectuur doen, maar wie de technische uitwerking. Toen heb ik tegen een paar gezegd zullen we het oppakken en uitwerken. Leg ik een prijs bij je neer en dan doen we het gewoon. Toen werd er nog wel gezegd daar leg ik dan nog wel twee prijzen naast.

Lange termijn toewijding was die heel goed, goed, gemiddeld, slecht, heel slecht.

Nee, ik denk dat alle partijen zich er wel in kunnen profileren en dat iedereen er wel het maximale uit kunnen halen. Zo hebben we er altijd ingezet. Ik heb altijd tegen de aannemer gezegd dit is het project dat je voor op je folder wilt hebben. Hoe eenvoudig het ook is, het is helemaal niet zo spectaculair maar je ziet wel dat er aandacht aan besteed is. Mooie eenvoudige lijn, mooi gemaakt, er zit veel innovatie in. Niet allen het bewegingswerk, maar ook om een overspanning van 55 meter te maken op een slimme manier boven het water. Ja daar is heel veel terrein is er ontzettend over nagedacht. Iedereen kan zichzelf er wel in terug in vinden. Het bedrijf die de dekliggers heeft gemaakt, die hebben een hele publicatie in de CoBouw erover gehad. Die lopen daar met vol trots over te praten. Het is niet: "wij hebben die ligger ontwikkeld!" Nee, "Wij hebben binnen dit project die ligger kunnen ontwikkelen!". Dat is zo'n andere weergaven. Iedereen voelde zich betrokken bij het project en kon zich erin vinden.

Kan je een individueel doel noemen.

Uiteindelijk een brug te maken die wat in de beleving van de gebruiker toevoegt. Het is toch een marquant punt. Het is kruising van het randmeer dan ga je van het nieuwe land naar het oude land toe. Dat gebeurde vroeger met twee kleine bruggen. Je had niet het idee dat je een randmeer overging. Twee hele kleine bruggetjes en twee hele kleine sprongetjes. Het was eigenlijk net lullig. Dat hebben we wel geprobeerd om daar een groter gebaar van te maken, zodat je ook echt ging beleven wat daar ook werkelijk gebeurde. De afstand die tussen het nieuwe en oude eiland is dat, dat ook echt weer een beetje voelbaar wordt. De oude brug gaat weg, eiland komt er bij en de vaart wordt vergroot. En daar komt dan in een stuk de brug weer overheen. Dan net weer even het spektakel maken waarna je opzoek bent. Het zou geen spectaculaire brug worden met bogen pilonnen. Dat past ook helemaal niet binnen het landschaptype. Daar wilden we ook bij aansluiten. Het feit dat je naar 13/14 meter hoog gaat is gewoon spectaculair.

Dus iedereen kon z'n ei eigenlijk kwijt.

Ja, iedereen kon z'n ei kwijt. En dat het niet een eenvoudige stapeling van elementen zou worden: kolommen, balken en dek erop. Dat hebben wel geprobeerd om in een hele mooie vorm, langzaam vanuit het water, naar boven toe vorm te geven. En ik denk dat, dat wel heel geslaagd is. En dat uit de elementen waaruit een brug bestaat wel een geheel is geworden. Dat is absoluut de uitmuntende medewerking van de aannemer geweest. Die ook echt de meerwaarde ervan zag en dat ook wilde uitwerken.

Hoe hoog was de bereidheid om hulpbronnen te investeren om de relatie tussen de aannemer en architect continu te verbeteren?

Wat bedoel je met hulpbronnen?

Hulpbronnen bedoel ik het aantal mensen waarvan verwacht kan worden dat zij met hun hulpmiddelen kunnen bijdrage aan het project.

Aan de ene kant beperkt, omdat het voor een vast bedrag is aangenomen. Dus feitelijk heb je zelf al vast met hoeveel mensen en hoeveel uur je een project doet. Uiteindelijk is er ook nog wat meerwerk is uitgekomen. Het visualiseren hebben we met name achteraf een aantal keren aangeboden. Daar hebben we wat meer binnen weten te halen. En met het brugwachterpost hebben we wat extra omzet gerealiseerd. Het landschapsplan waar we zaten te rotzooien hebben we nog apart mogen aanbieden voor een extra bedrag.

Het was gemiddeld.

De grootste som was eigenlijk vastgesteld voordat we begonnen.

Hoe goed was de balans tussen de korte en lange termijn doelen?

Ja wat zijn korte en lange termijn.

Laten we zeggen dat korte termijn 1 jaar is.

Ja en wat zijn doelen.

Bijvoorbeeld met het landschap.

Ja maar een heleboel was al door Rijkswaterstaat vastgelegd. En dan is de vraag hoe daar op aan te sluiten. Daar kan je bij zo'n project haast niet over spreken. We zijn in 2007 begonnen met dat project en we zijn nog steeds bezig en dan is het nog een snel project. Dus ja wat is een lange termijn en korte termijn doel. Korte termijn zijn toch de stressmomenten die je hebt voor de deadlines voor bouwvergunningen.

En als de lange termijn daartegenover afzet

Nou wat voor mij lange termijn doel is dat ik vanuit mijn vormgeving er over 20 jaar eruit zien. En dat probeer je toch mee te nemen in een stuk detaillering: dat het water goed wordt afgevoerd en geen vervuiling geeft. Dat zijn toch lange termijn doelen waar je nu rekening mee probeert te houden. En ja, dat zijn toch dingen die er soms moeilijker door heen krijgt. En bij aannemers er toch heel snel iets heerst van lever maar op en handjes ervan af. Nu zie je tegenwoordig wel steeds meer van onderhoudsparagraaf bij komt, wat opzich voor ons heel interessant is, want dan hebben aannemers veel meer de neiging om naar duurzaamheid te kijken en hoe een constructie verouderd vind ik absoluut bij duurzaamheid horen. Wat je nu bouwt mag er over 10, 20 jaar nog wel mooi uit zien. Zonder dat je er ook extra onderhoud aan hebt. En dat zijn toch punten waarin je de meeste conflicten met aannemer hebt. Toen we het erover eens waren dat het project voor op de folder kwam, was het idee er dat we er ook voor gingen. En dat is ook heel leuk! Dan kom je in een keer een andere dialoog met ze. Ik wil graag de bekistingstekeningen zien. En dan was de vraag waarom? Ja, om te kijken waar de naden en centerpinnen zaten. Iedere afwijking is een mogelijke aanleiding tot vervuiling. Daarom hebben we gekeken naar het wegwerken van naden. Ook dat je merkt dat je de jongens van beton uitdaagt om hun vakgebied. Dat vinden ze machtig! Want dan zijn ze met hun vak bezig, i.p.v. dat ze alleen beton aan het storten zijn. Ja, dat is gewoon leuk! Dan merk je dat je met zo'n onderwerp veel meer kan bereiken. Het scheelt wel dat er onderhoud in de contracten komt.

Was er voldoende support van het top management van Movares aanwezige gedurende het project?

Ja hoor, als dat nodig was geweest zeker. Als je zegt dat je de eerste energie neutrale brug van de wereld maakt, dan heb je ze al aan je kant staan. Tuurlijk dan zien ze gelijk publiciteit. Terwijl een zoveelste brug over de singel minder enthousiast wordt ontvangen. Toen ik de entreebrug van de Floriade mocht doen stonden ze ook te springen op de tafel. Omdat je weet dat het project zijn die aandacht trekken. (Unieke projecten)

Hoe komt het dan tot uiting?

Het doet de verhouding tussen ons en de directie en tussen onze directie en de directie van hun goed, als het goed gaat in het project tussen ons en hen. Je weet hoe het gaat: biertje erbij en we moeten het nog een keer doen. De brug over het Amsterdam Rijnkanaal halen we eigenlijk één-op-één hieruit. Ook al zat op dit project niet zoveel engineering, 80.000 euro dat is niks voor dit bedrijf maar voor de afdeling is het wel leuk. Maar nu met de brug van Amsterdam Rijn-kanaal is het 1.2 miljoen. Het is eigenlijk een Één-op-één spin-off van dit project. Je hoeft niet met elk project te scoren, maar het kan heel belangrijk zijn voor eventuele andere projecten. En dat weet het management natuurlijk ook, hoe dat in elkaar zit. Top management is er altijd support geweest om dit binnenboord te houden. Zeker ook toen het hele Revit verhaal wat moeilijk ging (3D tekenen).

Toen is er wel gezegd dat we niet met z'n allen kunnen roepen dat we er kei goed in zijn, nu eigenlijk merken dat we een beetje af moeten haken. He jongens even opletten hier intern er moet gewoon een extra injectie in het hele BIM en 3d tekenen verhaal want, de eerste beste aannemer die het oppakt die loopt ons voorbij. Ja in zoverre houdt je daar wel contact over, ook met het management. En daar zijn ze ook wel gevoelig voor hoor vinden ze niet leuk.

Mooi dat de vrijheid er nog steeds is.

Ja maar zij zien ook wel dat als we de opdrachtnemende rol willen blijven vervullen. Juist aan de opdrachtnemende kant en niet de opdrachtgevende kant dan moet je met dit soort ontwikkelingen mee. Het gekke daarbij is dat dit soort ontwikkelingen sneller gaat bij opdrachtnemende partijen dan opdrachtgevende partijen. Geen opdrachtgever die om 3d tekeningen vraagt. Als we de meerwaarde kunnen laten zien aan de opdrachtgever van 3D tekenen dan willen ze wel. Op dit moment zien ze dat nog niet. Ze denken dat alleen de opdrachtnemende partijen er een heleboel voordeel mee hebben. Want die zijn een hele bouwstroom aan het digitaliseren. Ja in dat opzicht zit het management er wel dicht bovenop, want je merkt gewoon dat je die slag niet mag missen. Lees de stukken er maar op na. Cobouw.

Effectieve communicatie.

Hoe effectief was de communicatie binnen het project?

Communicatie richting buitenwereld?

Nee binnen het project zelf. Heeft het communicatie systeem het doel bereikt?

Ja ik denk het wel. De aannemer stond erop dat er dicht bij de locatie een project bureau werd ingericht, bij Emmeloord. Wij hebben ons ook van het eerste moment aan gecommitteerd. Vanaf het eerste moment hebben wij daar een bijdrage aan geleverd, met een of twee tekenaars zijn we daar naartoe gegaan. Daardoor zat je eigenlijk heel dicht op het project. Ze werkte daar niet echt voor Movares, maar echt voor het project team. We waren daar het project bureau. Elke week twee dagen proberen te zijn en wekelijks management overleg op woensdag. Alle disciplines waren gelijkwaardig vertegenwoordigt. We zaten daar met z'n achten. En zo gingen we iedere week projecten doen.

En wat voor systeem was het?

Het was een projectschijf waar we vanaf overal konden inloggen, een beetje share omgeving. Dat ging redelijk goed. Projectbureau met wifi dus je kon overal inloggen. Je merkt dat met dat soort systemen het werken op locatie zo veel eenvoudiger is geworden. Dat je echt altijd alles bij je hebt. Met dit soort projecten is het op locatie werken toch wel heel belangrijk. Het verschil tussen verschillende bedrijven die erin zitten om daar echt gewoon iedereen gelijkwaardig in te krijgen is op locatie werken toch heel belangrijk. Stel dat bij IV-infra en bij Movares en bij KWS in Woerden iemand zit te werken. Ja, dan blijft toch iedereen op zijn eigen eilandje, omgeving en eigen wereldje. Dan is het makkelijker om de boze buitenwereld buiten te houden. Je moet je eigen heel erg open stellen om in zo'n project team te zitten. Aan de ene kant ook heel bevrijdend, want je laat al die ballast van het hele bedrijf achter je en ga er maar tussen zitten. Het werkt echt heel erg goed project locatie! Ik geloof er echt in dat ze mensen uit de omgeving haalt! Zet ze met z'n allen op één

plek en dan vervallen gewoon alle grenzen, wie van welke bloedgroep is en van welk bedrijf die komt en welke belangen die allemaal heeft. Echt waar het verdwijnt! Juist met dit soort contracten.

Hoe open waren de actoren om informatie te delen?

Ja heel open.

Specifiek tussen aannemer en architect.

Ja heel open. Dat heeft met het vertrouwen te maken. Je moet er op een bepaalde manier inzitten. Je hoeft echt niet van alles op de hoogte te zijn.

Er werd geen informatie achtergehouden...

Nee helemaal niet. Maar ik hoef niet alles te weten. Wat de directie van de aannemer bespreekt met Rijkswaterstaat hoef ik niet te weten. Wat precies het contract is dat met hen is afgesproken weet ik niet. Maar ik wil wel het idee hebben dat voor het werk dat we leveren goed geld voor krijgen. Het hoeven geen vette winsten te zijn, maar ik wil wel weten of het een goede prijs is. Er zal informatie achter worden gehouden. Maar dat wat ik moest weten om mijn vak uit te voeren en voor hen ook een bijdrage kon leveren, daar waren ze heel open in.

Hoe direct was de communicatie (had je tot alle informatie toegang)?

Ja alles wat er op share-point staat. En anders was het heel snel gevraagd. Ja en als je het niet kreeg wist je dat het niet voor je bestemd was.

Stel er waren wel conflicten? Hoe werden die dan opgelost?

Dat begint altijd met een goed gesprek en een kop koffie. En dat meen ik echt! Producten die niet naar wens waren of niet goed geleverd werden, ja en dan moet je toch elkaar recht in de ogen kijken en leg het maar op tafel.

Dat gebeurde ook...

Ja dat gebeurde echt. En dan was ik niet degene die erom vroeg, maar dan kwam het wel van hen. Dat is wel twee of drie keer gebeurt. Dan moeten we echt spijkers met koppen slaan. Tweeledig hoor, dan wachtte ik van informatie van hun. Ja dat is ook gebeurt. Laten we met z'n allen aan tafel gaan, dan is het binnen een week opgelost. Dan weet je wat je aan elkaar hebt. Dat heeft weer met dat vertrouwen te maken. Meteen ingrijpen en het vertrouwen herstellen.

En, hoe effectief (het bereiken van wederzijdse voordelige oplossingen)

Jeetje wat moeilijk!

We zijn niet met een conflict blijven zitten. Alles is opgelost. En in drie en een half jaar kan heel wat gebeuren. Ja ik vind het moeilijk om te beoordelen.

Welk van deze onderstaande factoren wordt het meest beïnvloed van organisatie cultuur ... heeft dat meerwaarde hier? ... Jaja, dan komt strakst nog de vraag waarom?

Het meeste invloed vertrouwen; communicatie; lange termijn verbinding zo afhankelijk van de contractvorm; als ik voor dit project kijk; duurzaamheid ligt meer vast in de contractvorm (eisen van Rijkswaterstaat vermoedelijk); conflictoplossing strategie.

Waarom de bovenste: om vertrouwen te geven heb je een bepaalde vrijheid nodig binnen je vak en op het moment dat je bij een partner komt die zo strikt georganiseerd is en dan merk je toch dat mensen meer naar elkaar proberen te kijken dan dat ze elkaar ook echt het vertrouwen geven. Om ook daadwerkelijk te zeggen het is jouw pakkie aan. Kom maar met het resultaat. Er is een bepaalde verhouding naar elkaar toe nodig, weten ook hoe elkaars bedrijven opereren en daar uiteindelijk het beste uithalen. Daar is de organisatie waar je vandaan komt toch heel erg bepalend.

Men is daar heel bewust ermee bezig geweest. Dat is juist om daar ook echt een eigen organisatie cultuur te creëren: kom nu eens los uit het bedrijf. Jij bent naar voren gekomen van uit je bedrijf, jij kan dit en wij hebben vertrouwen erin dat jij het ook kan. Dat is zo belangrijk. Dat speelt toch wel de grootste rol.

Dat was hem.

EXPLORATION OF LITERATURE

ACTIVE (1996). "ACTIVE Engineering Construction Initiative: The Action Plan." ACTIVE, London.

Ankrah, N. A. and D. A. Langford (2005). "Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures." *Construction Management and Economics* 23(6): 595-607.

Ashkanasy, N. M., C. Wilderom, et al. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage.

Bate, P. (1998). *Strategies for cultural change*, Butterworth-Heinemann.

Beach, R., M. Webster, et al. (2005). "An evaluation of partnership development in the construction industry." *International Journal of Project Management* 23(8): 611-621.

Bennett, J. and S. Jayes (1998). *Seven pillars of partnering: a guide to second generation partnering*. London, Thomas Telford Publishing.

Bennett, J. and S. Peace (2006). *Partnering in the construction industry: a code of practice for strategic collaborative working*. Oxford, Butterworth-Heinemann, Elsevier.

Black, C., A. Akintoye, et al. (2000). "An analysis of success factors and benefits of partnering in construction." *International Journal of Project Management* 18(6): 423-434.

Blau, J. R. (1984). *Architects and Firms: A Sociological Perspective on Architectural Practices*, MIT Press.

Boot, A., C. Heimensen, et al. (2011). *Sterk Werk - Duurzaamheidsverslag en MVO verslag*. Zoetermeer, Dura Vermeer Groep NV.

Bresnen, M. and N. Marshall (2000a). "Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas." *Construction Management and Economics* 18(2): 229-237.

Bresnen, M. and N. Marshall (2000b). "Building partnerships: case studies of client-contractor collaboration in the UK construction industry." *Construction Management and Economics* 18(7): 819-832.

Bresnen, M. and N. Marshall (2000c). "Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances." *Construction Management and Economics* 18(5): 587-598.

Bresnen, M. and N. Marshall (2002). "The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects." *International Journal of Project Management* 20(7): 497-505.

Chan, A. P., D. W. Chan, et al. (2010). *Relational Contracting for Construction excellence*. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, Spon Press.

Chan, A. P. C., D. W. M. Chan, et al. (2004). *Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Projects*, ASCE.

Chan, A. P. C., D. W. M. Chan, et al. (2003). "An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong." *Construction Management and Economics* 21(5): 523-533.

Cheng, E. W. L. and H. Li (2001). "Development of a conceptual model of construction partnering." *Engineering Construction and Architectural Management* 8(4): 292-303.

Cheng, E. W. L. and H. Li (2002). "Construction Partnering Process and Associated Critical Success Factors: Quantitative Investigation." *J. Manage. Eng.* 18(4): 194.

Cheng, E. W. L., H. Li, et al. (2000). "Establishment of Critical Success Factors For Construction Partnering." *Journal of Management in Engineering*: 84 - 92.

Christopher, M. (2005). *Logistics And Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, Financial Times Prentice Hall.

CII (1991). *In search of partnering excellence*. Austin, Texas.

Coffey, V. (2010). *Understanding organisational culture in the construction industry*. London, Spon.

Cooke-Davies, T. (2002). "The "real" success factors on projects." *International Journal of Project Management* 20(3): 185-190.

Cooke, R. A. and D. M. Rousseau (1988). "Behavioral Norms and Expectations." *Group & Organization Management* 13(3): 245-273.

Crane, T. G., J. P. Felder, et al. (1997). "Partnering Process Model." *Journal of Management in Engineering* 13(3): 57-63.

Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. Mason, OH, South-Western College Publishing.

de Wit, A. (1988). "Measurement of project success." *International Journal of Project Management* 6(3): 164-170.

- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Perseus Books.
- Doorn, v. A. J. (2004). *Ontwerp/proces*, SUN.
- Emans, B. (2003). *Interviewen: theorie, techniek en training*, Centraal Boekhuis.
- Ember, C. R. and M. Ember (2001). *Cultural Anthropology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Eriksson, P. E. (2010). "Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented?" *Construction Management and Economics* 28(9): 905-917.
- Es, v. E. (2011). "Als een fenix uit de as." *BNABlad* #06/11: 10-14.
- Fellows, R., G. Thomas, et al. (2007). *Enabling project team culture*. CIB313: W065 'Organisation and management of construction', Salford.
- Fuller, C. W. and L. H. Vassie (2002). "Assessing the maturity and alignment of organisational cultures in partnership arrangements." *Employee Relations* 24(5): 540-555.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*, Basic Books.
- Groat, L. and D. Wang (2002). *Architectural research methods*. USA, John Wiley & Sons, Inc.
- Harms, E. (2009). *Discussie op gang brengen is van wezenlijk belang*. Real Estate Magazine. 06-2009.
- Hertog, d. F. and v. E. Sluijs (2000). *Onderzoek in organisaties - een methodologische reisgids*. Assen, Van Gorcum & Comp. B.V.
- Hofstede, G. (1996). *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G., B. Neuijen, et al. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly* 35(2): 286-316.
- Humphreys, P., J. Matthews, et al. (2003). "Pre-construction project partnering: from adversarial to collaborative relationships." *Supply Chain Management: An International Journal* 8(2): 166-178.
- Kumaraswamy, M. M., F. Y. Y. Ling, et al. (2005a). "Constructing Relationally Integrated Teams." *Journal of Construction Engineering and Management* 131(10): 1076-1086.
- Kumaraswamy, M. M., M. M. Rahman, et al. (2005b). "Reconstructing Cultures for Relational Contracting." *Journal of Construction Engineering and Management* 131(10): 1065-1075.
- Laan, A. (2009). *Building trust: the case of the construction industry*, University of Twente. doctor.
- Larson, E. (1995). "Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects." *Journal of Management in Engineering* 11(2): 30-35.
- Latham, M. (1994). *Constructing the team*. United Kingdom, Department of Environment.
- Louis, M. R. (1980). *A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux*. Paper presented at National academy of management meeting. Detroit, MI.
- Martin, J. (2004). *Organizational Culture*. Research Paper Series. Oxford, England, Stanford University.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar.
- Nyström, J. (2005). "The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept." *Construction Management and Economics* 23(5): 473-481.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York, Harper & Row Publishers.
- Phua, F. T. T. and S. Rowlinson (2003). "Cultural differences as an explanatory variable for adversarial attitudes in the construction industry: the case of Hong Kong." *Construction Management and Economics* 21(7): 777-785.
- Rossi, I. and E. O'Higgins (1980). *The development of theories of culture*. People in Culture. I. Rossi. New York, Praeger.
- Rowlinson, S. M. and P. McDermott (1999). *Procurement Systems: A Guide to Best Practice in Construction*. Cultural issues, Taylor & Francis.
- Sackmann, S. A. (1991). "Uncovering Culture in Organizations." *The Journal of Applied Behavioral Science* 27(3): 295-317.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational culture." *The American psychologist* 45(2): 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organisational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons.

Schijndel, T. (2012). *Voldoen aan prestatie-eisen met behulp van BIM*. Real Estate and Housing. Delft, TU Delft. MSc.

Shah, R. and P. T. Ward (2007). "Defining and developing measures of lean production." *Journal of Operations Management* 25(4): 785-805.

Siehl, C. and J. Martin (1981). *Learning organizational culture*. Graduate School of Business, Stanford University.

Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly* 28(3): 339-358.

Straathof, A. J. M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering - inzicht, meten, sturen*. Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam. PhD.

Thomson, A. M., J. L. Perry, et al. (2009). "Conceptualizing and measuring collaboration." *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(1): 23-56.

Van der Voordt, T. (1998). "Methoden en Technieken van Onderzoek." 17.

Waterman Jr, R. H., T. J. Peters, et al. (1980). "Structure is not organization." *Business Horizons* 23(3): 14-26.

Transcript A, (2012). *Transcript Organisatie Cultuur 'Dura Vermeer Bouw Rotterdam'*.

Transcript B, (2012). *Transcript Organisatie Cultuur 'Dura Vermeer Bouw Leidschendam'*.

Transcript C, (2012b). *Transcript Organisatie Cultuur 'JHK Architecten'*.

Transcript D, (2012a). *Transcript Project Partnering Performance 'De Brug'*.

Transcript E, (2012). *Transcript Project Partnering Performance 'De Brug'*.

Transcript F, (2012). *Transcript Project Partnering Performance 'De Brug'*.

Transcript G, (2012). *Transcript Project Partnering Performance 'BioPartner Accelerator'*.

Transcript H, (2012). *Transcript Project Partnering Performance 'BioPartner Accelerator'*.

Yeung, J. F. Y., A. P. C. Chan, et al. (2007). "Development of a partnering performance index (PPI) for construction projects in Hong Kong: a Delphi study." *Construction Management and Economics* 25(12): 1219-1237.

GLOSSARY

Artefact

"Visible organizational structures and processes" (Schein 1992).

BIM

BIM is the process where one parametric constructed electronically and inter operational database – the BIM database – ensures the continuity of the information streams in the lifecycle of the building and integrates all the relevant datasets from the BIM models during the lifecycle (Schijndel 2012).

Corporate Culture

Corporate culture is similar as organisational culture only the organisations are from the private sector.

Collaboration

"Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions" (Thomson, Perry et al. 2009).

Collaborative design

Collective (two or more persons) design where the design solution is based on mutual consensus. Collaborative design is a part of integral design.

Critical Success Factor

"Factors in which success is necessary for each of the major project participants in a project to have the maximum chance of achieving the goals" (Chan, Chan et al. 2010: 81).

Culture

"the set of learned behaviours, beliefs, attitudes, values, and ideals that are characteristic of a particular society or population" (Ember and Ember 2001).

Cultural alignment

Adaptation (partly change) of the culture of two or more organizations in order to share certain values, beliefs and attitudes, by creating a new culture supported by all organisations. Whereby the organisational cultural differences between the companies are overcome.

Cultural clash

Cultural attributes that collide with each other and are the cause of problems.

Dimension

"A dimension is an aspect of a culture that can be measured relative to other cultures" (Hofstede 1996).

Effectiveness

Degree to which the decided, decisive, or desired effects are achieved (Merriam-Webster 2010): 'doing the right thing'.

Efficiency

Comparison of production with cost (as in energy, time, and money), productive without waste (Merriam-Webster 2010): 'Doing the thing right'.

Emic account

An emic account is a description of behaviour in terms meaningful (consciously or unconsciously) to the actor. The description is from a member within the organisation, i.e. the 'insiders' view (Coffey 2010: 41).

Etic account

An etic account describes behaviour in terms familiar to the observer. This description is from an observer, i.e. the 'outsiders' view (Coffey 2010: 41).

Integral design

Different project actors – contractor, construction engineer, water and electrical engineer – design collaboratively from an early stage of the process whereby the project actors think along with one another without neglecting their specialization and own interests. Within the project team there is mutual understanding and equal treatment about each others' interests.

Key Performance Indicator

"the measure of performance of an activity that is critical to the success of an organisation" (www.constructingexcellence.org.uk).

"Compilations of data measures used to evaluate the performance of a construction operation. They are the methods that management uses to assess employee performance of a particular task (Chan, Chan et al. 2010: 104)"

Lean production

Lean production is an integrated socio-technical system whose main objective is to eliminate waste by concurrently reducing or minimizing supplier, customer, and internal variability (Shah and Ward 2007: 791).

Organisation

"Organisations are social entities that are goal directed, are designed as deliberately structured and coordinated activity systems, and are linked to the external environment" (Daft 2001).

Organisational Goal

"A desired state of affairs which the organisation attempts to realise" (Etzioni 1964).

Organizational culture

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way of perceive, think, and feel in relation to those problems" (Schein 2004: 17).

Partnering

"A long term commitment between two or more organizations for the purposes of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organisational boundaries. The relationship is based on trust, dedication to common goals and an understanding of each other's individual expectations and values" (CII 1991).

"Strategic partnership are intended to last for significant periods of time, include several projects and seek gains for the long-term" (Beach, Webster et al. 2005).

"It is created and sustained for the life of a specific project and focused on short-term benefits" (Beach, Webster et al. 2005).

Partnering culture

A shared culture between the different actors without looking at organisational boundaries.

Partnering Project

Is strategic partnering within a single construction project.

Practices

"Symbols, heroes, and rituals have been subsumed under the term practices. As such they are visible to an outside observer; their cultural meaning, however, is invisible and lies precisely and only in the way these practices are interpreted by the insiders" (Hofstede 1996).

Project culture

The project team culture of a construction project.

Project Partnering

"A set of actions taken by the work teams that form a project team to help them cooperate in improving their joint performance. Specific actions are agreed by the project team taking account of the project's key characteristics, and their own experience and normal performance. The choice of actions is guided by a structured discussion of mutual objectives, decision-making processes, performance improvements and feedback" (Bennett and Peace 2006: 3).

Project partnering performance

Project partnering performance is the performance of the softer aspects – trust, win-win attitude, long-term commitment, , top management support, effective communication, conflict resolution strategy – in order to help the project team to cooperate and improve their joint performance. It deviates from the definition project performance because project performance incorporate the harder aspects, like cost, time, quality, safety and health.

Project success

Project success is measured against the overall objectives of the project (Cooke-Davies 2002).

Project management success

Project success is measured against the traditional measures of performance against time, cost and quality (Cooke-Davies 2002).

Procurement Process

The combination of functions (process and participants) to yield a product. This is from the very earliest stage of the project, at conception, and can be regarded as extinguished when the project no longer exists (Rowlinson and McDermott 1999).

Rituals

"Rituals are collective activities that are technically superfluous to reach desired ends but that, within a culture, are considered socially essential" (Hofstede 1996).

Supply chain management

"The management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as a whole" (Christopher 2005: 5).