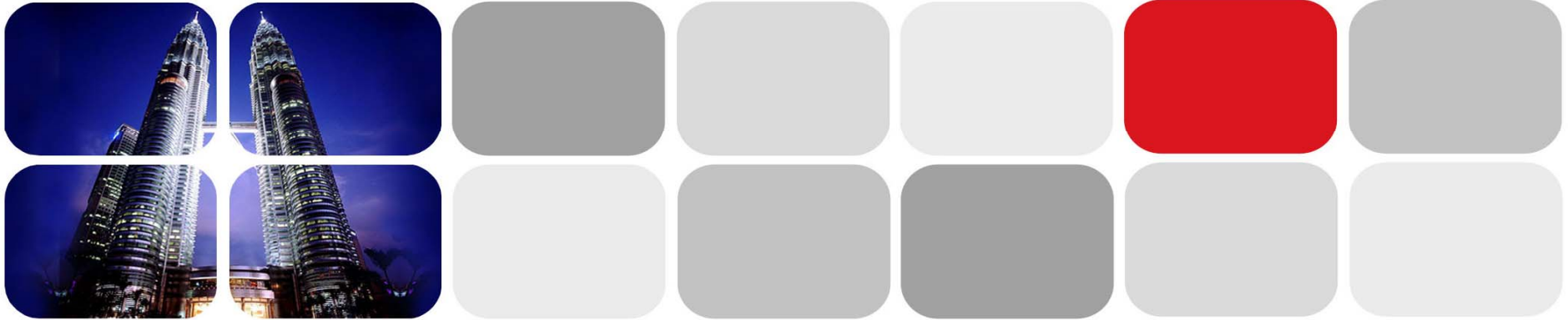
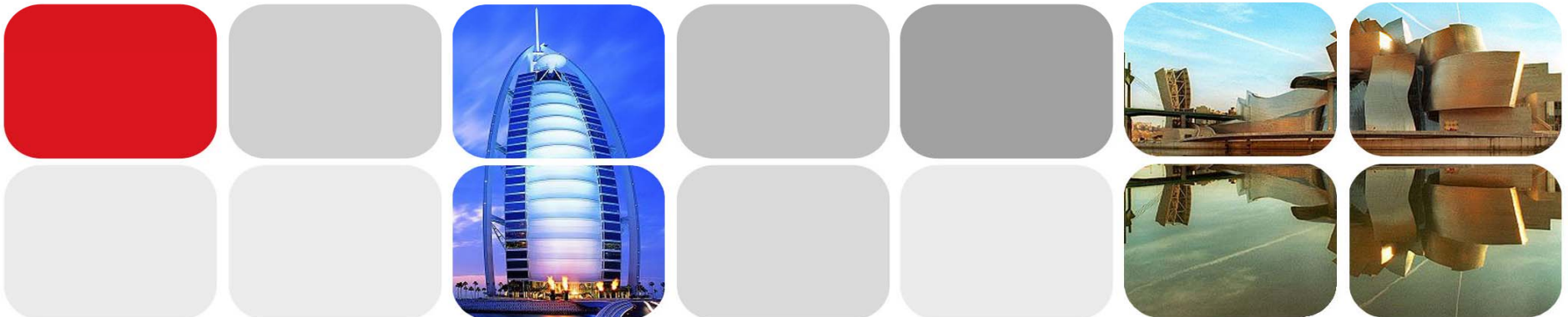


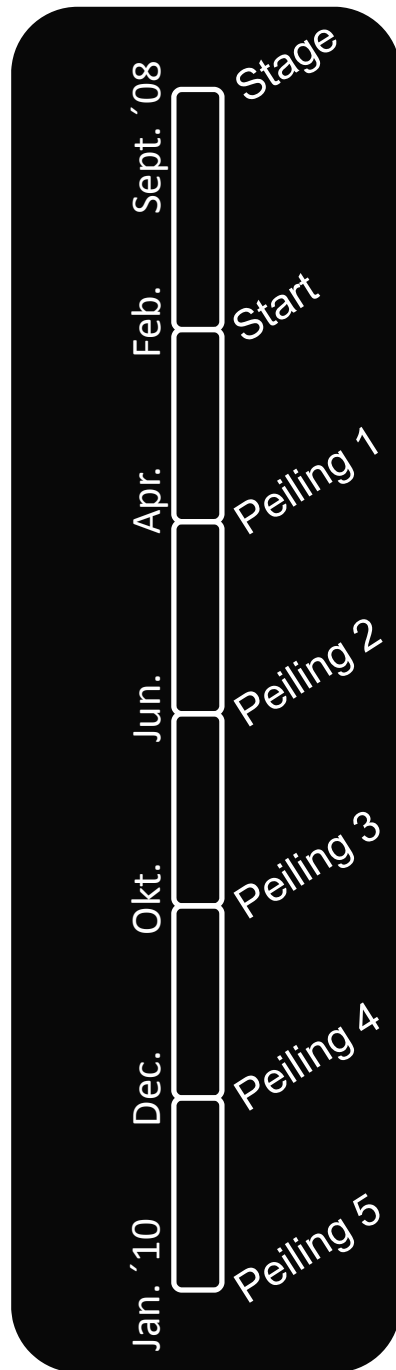


Samenwerking tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen binnen ontwikkelende bouwbedrijven

Real Estate & Housing | Design & Construction Management | Sogol Azarbad | 1222538 | Januari 2010

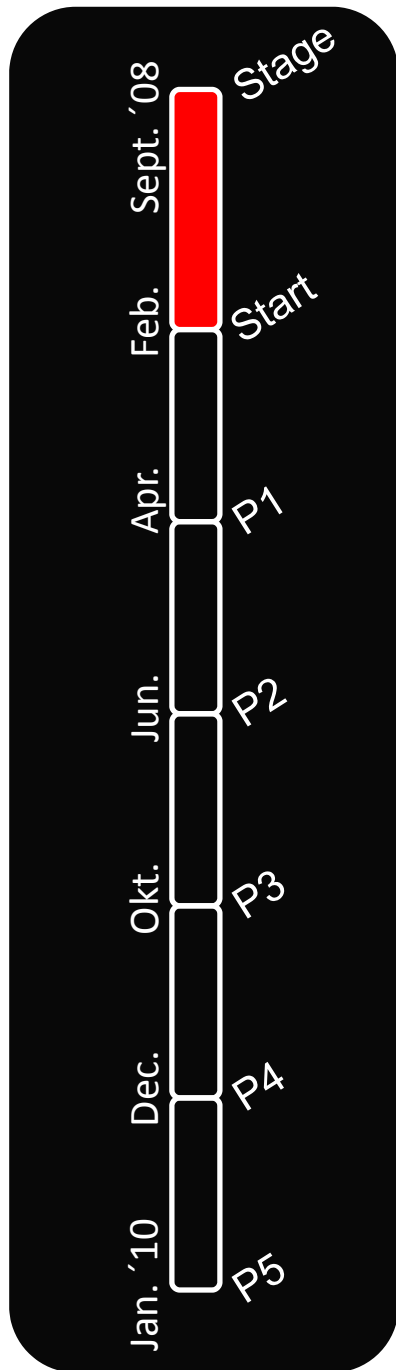






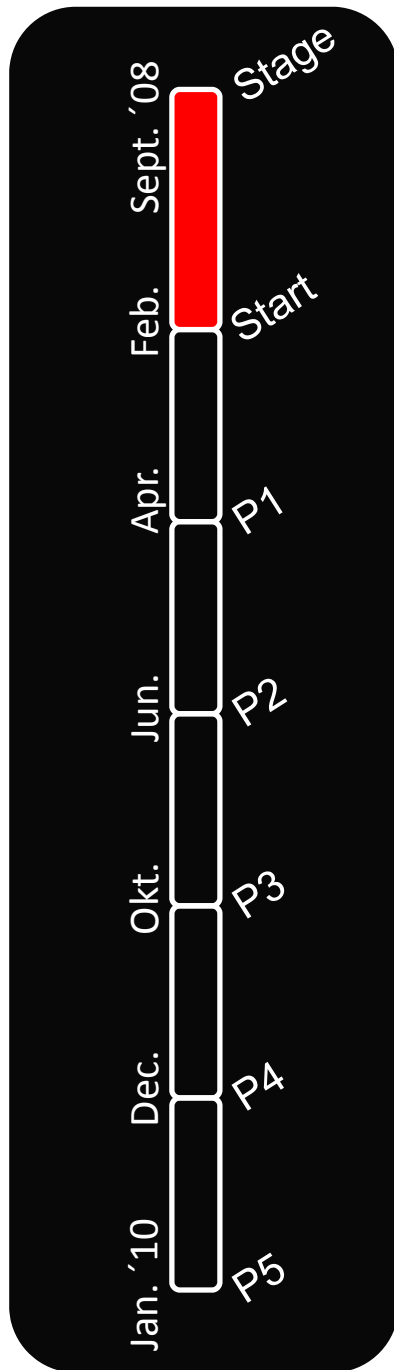
Inhoud presentatie

1. Probleemanalyse
2. Literatuurstudie
3. Onderzoeksopzet & methodieken
4. Ontwerpfase
5. Resultaten regio's
6. Conclusie

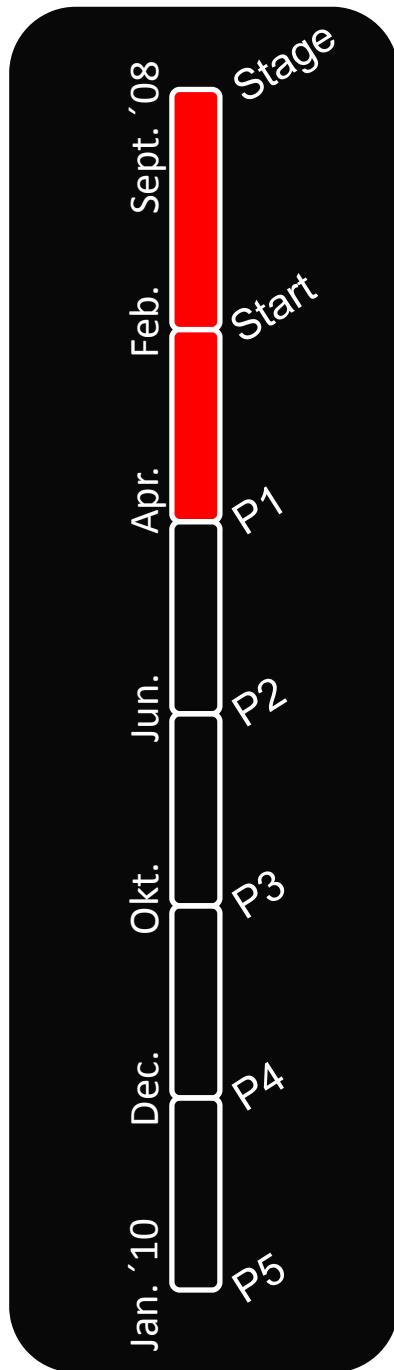


Afstudeerbedrijf

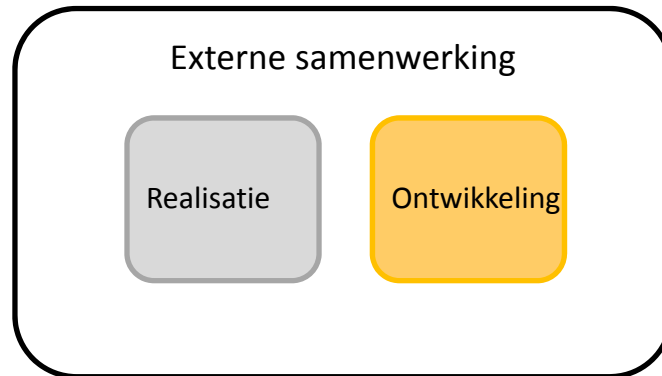
VERTROUWELIJK



1. Probleemfase



Probleemanalyse

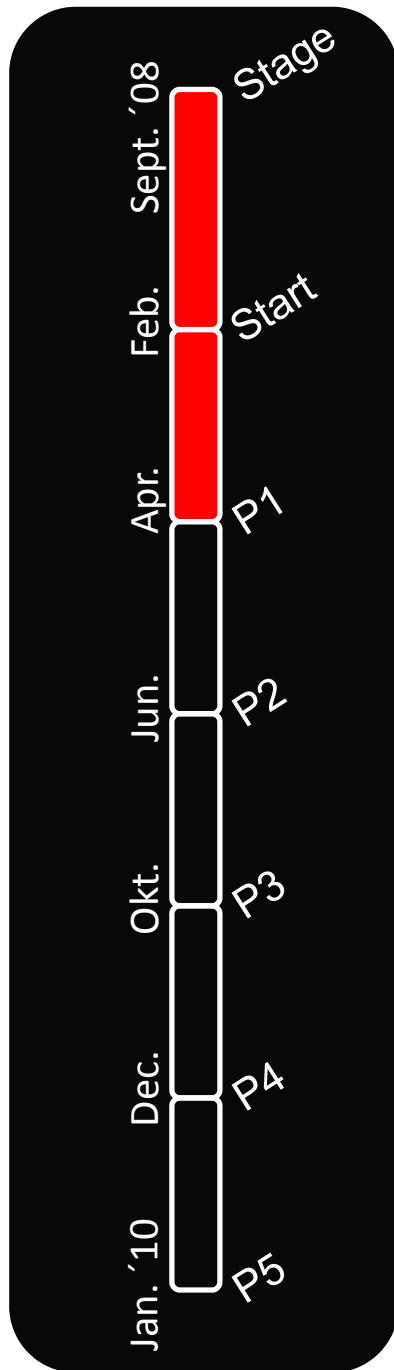


Oorzaak:

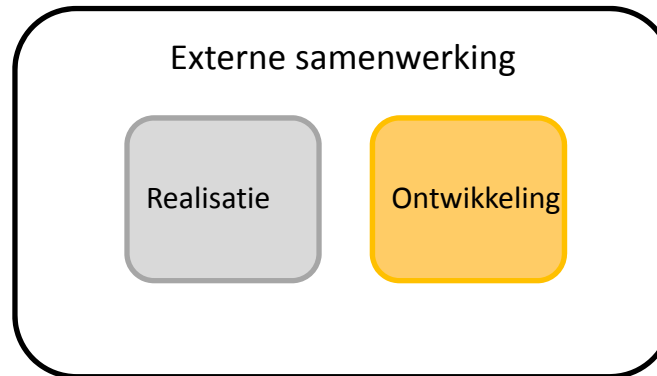
- Eigen belangen >> gemeenschappelijke belang
- Bouwproces, als opgeknapt proces >> wantrouwen

Gevolg:

Faalkosten
Suboptimalisatie



Probleemanalyse

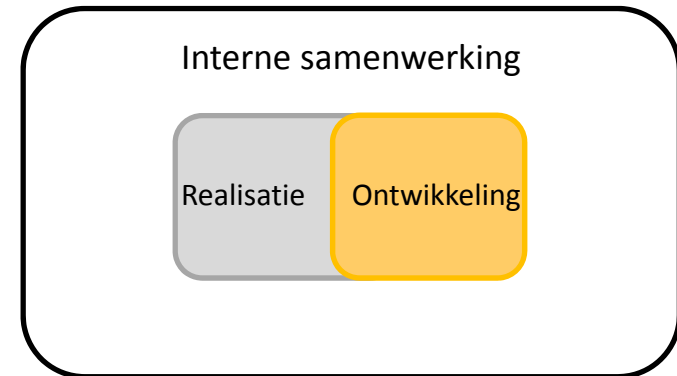


Oorzaak:

- Eigen belangen >> gemeenschappelijke belang
- Bouwproces, als opgeknapt proces >> wantrouwen

Gevolg:

Faalkosten
 Suboptimalisatie

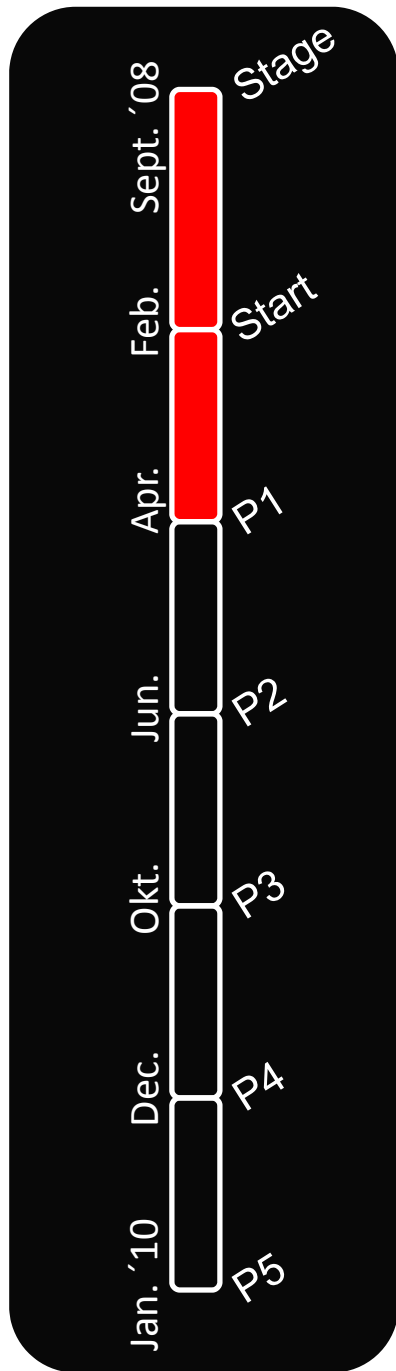


Oorzaak:

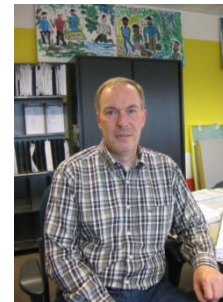
?

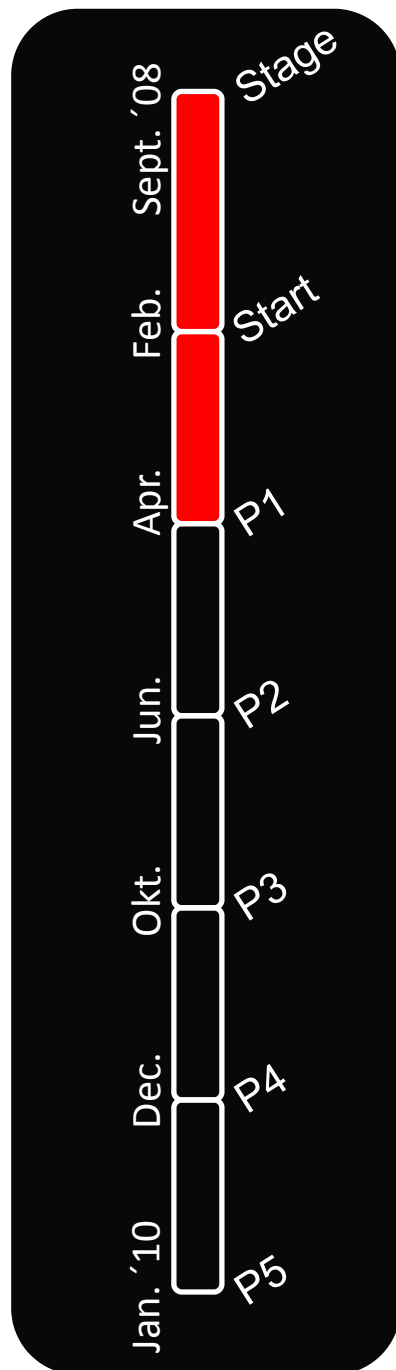
Gevolg:

Faalkosten
 Suboptimalisatie



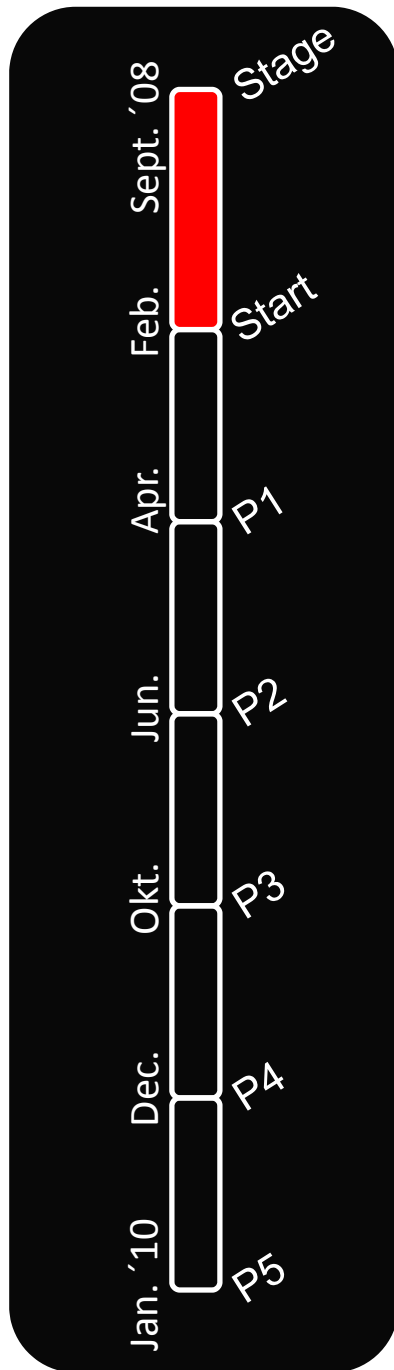
Oorzaken van niet optimale samenwerking



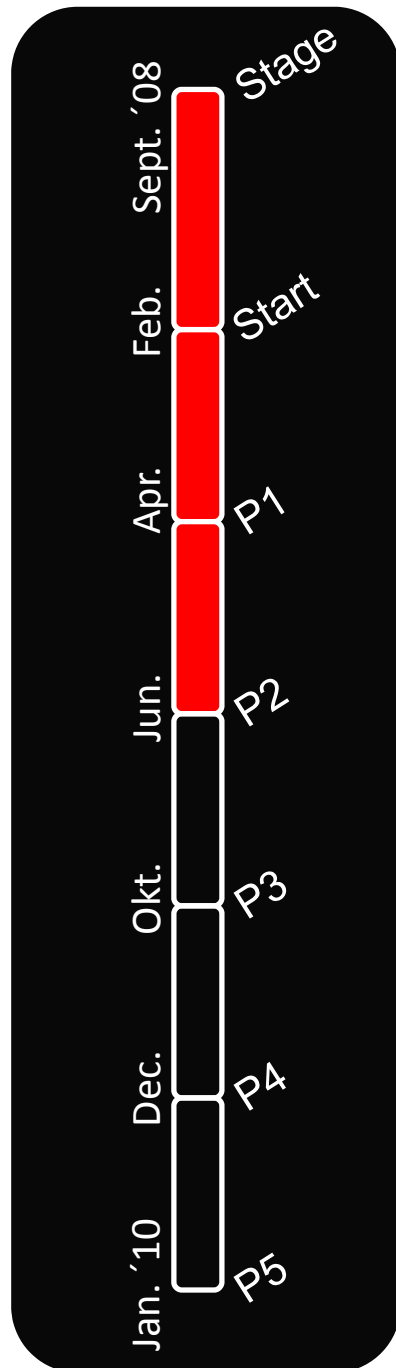


Oorzaken van niet optimale samenwerking

Soort oorzaken	Knelpunten
Structureel	Gegevensverstrekking en overdracht zijn te informeel (faseafsluitingen)
	Onduidelijkheid in de rollen- taken- en verantwoordelijkheidsverdeling
	Wordt niet optimaal gebruik gemaakt van bestaande kennis
Cultureel	Tegenwerkende houding (wij-zij houding)
	Niet open en transparant naar elkaar toe
	Gedeeltelijke betrokkenheid en begrip voor elkaar
	Ieder afdeling spreekt zijn eigen taal en begrijpt de taal van de andere partij niet
	Klantgericht denken, denken in oplossingen en opbrengsten ontbreekt bij opdrachtnemende partijen. Denken in techniek ontbreekt bij opdrachtgevende partijen.
	Afdelingen beseffen nog te weinig het gemeenschappelijke belang van de organisatie
	Men denkt nog te veel vanuit de rol van de bouwer in plaats van ontwikkelaar
Extern	Invloed van externen (architect, constructeur etc.)



2. Literatuurstudie



Literatuurstudie

Wat is de relatie tussen cultuur, structuur en samenwerking?

Culturele aspecten

Definitie:

Onzichtbare elementen

Aspecten:

Cohesie, besluitvorming, communicatie (manier), gedrag & houding, begrip, betrokkenheid en conflicten

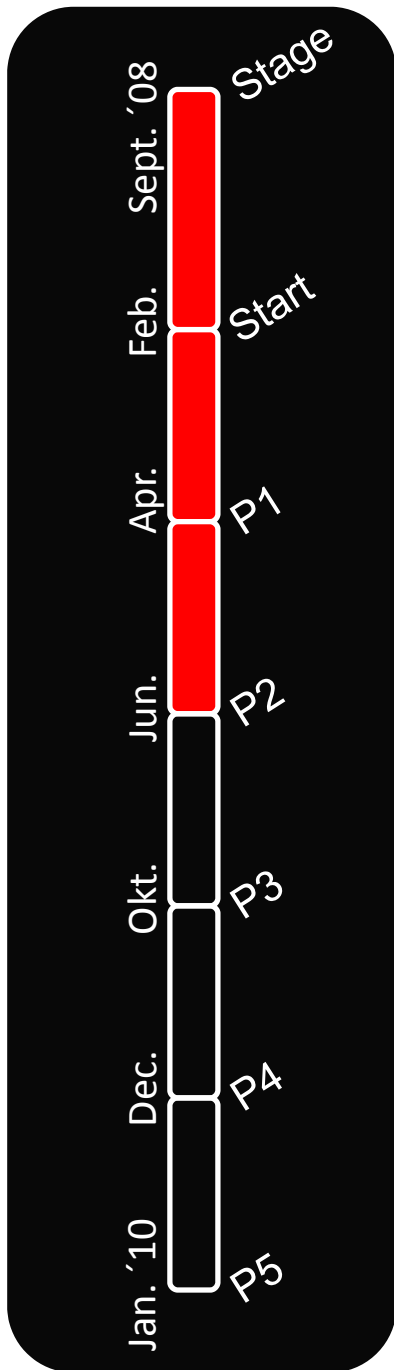
Structurele aspecten

Definitie:

Verdelen en *afstemmen* van werkzaamheden

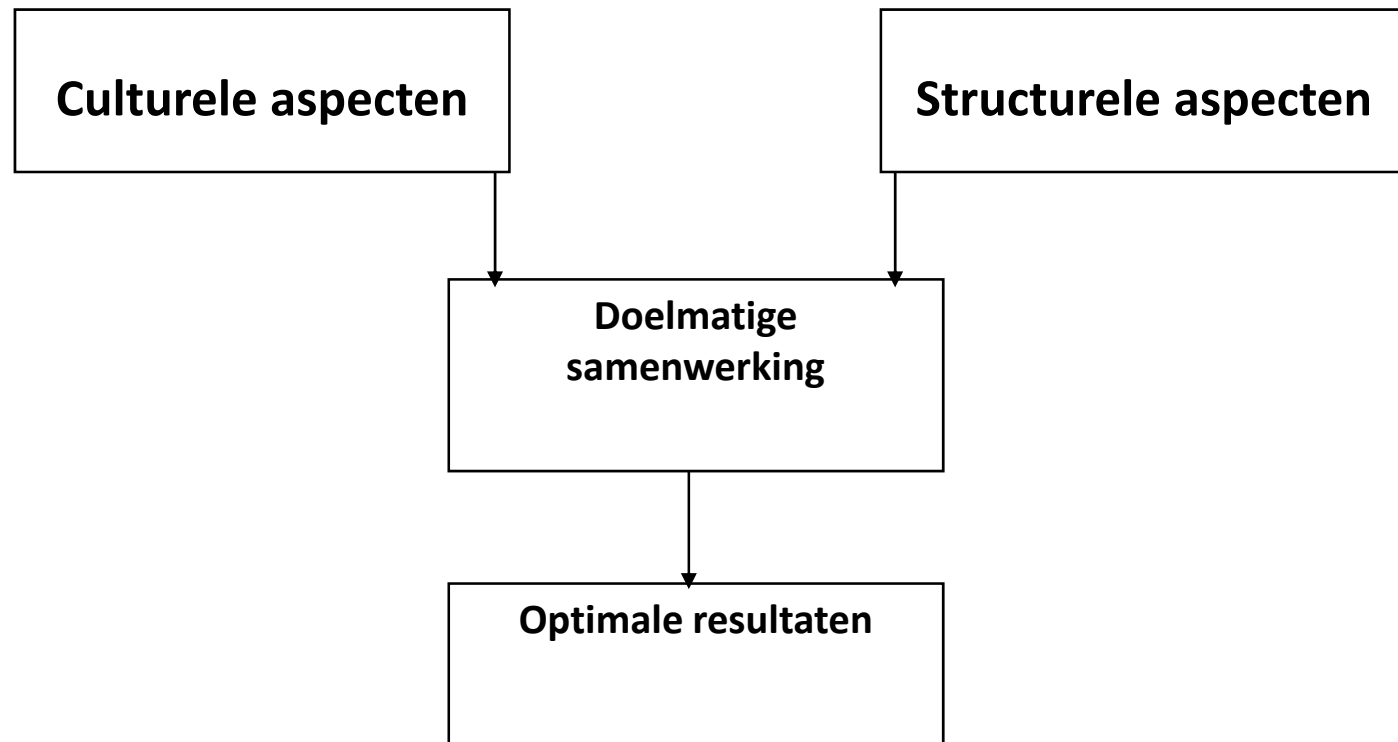
Aspecten:

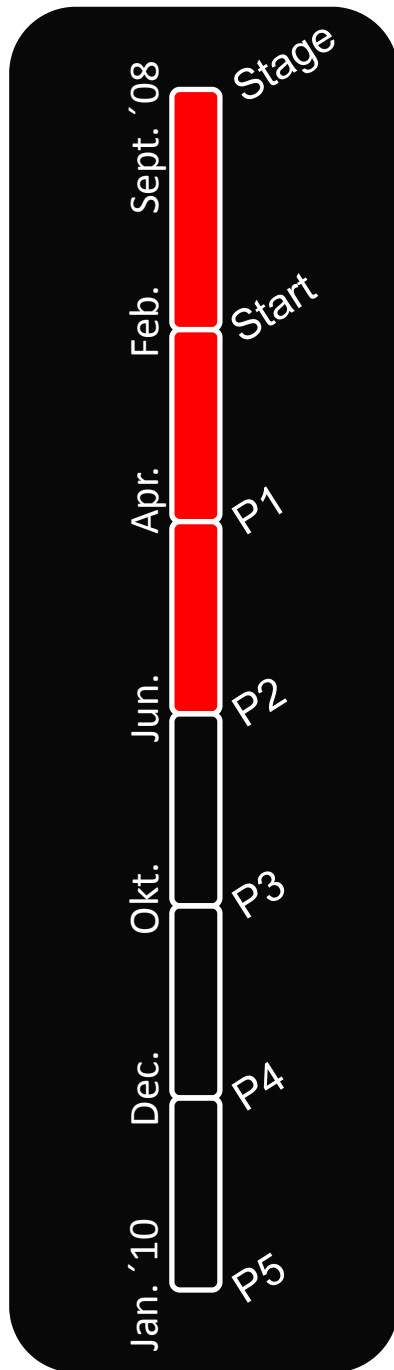
Taken-, rollen- en verantwoordelijkheidverdeling, afstemming van taken en werkzaamheden, faseafsluitingen, communicatielijnen, planning, herhalingen, overzicht/control, informatiestroom, overleggen



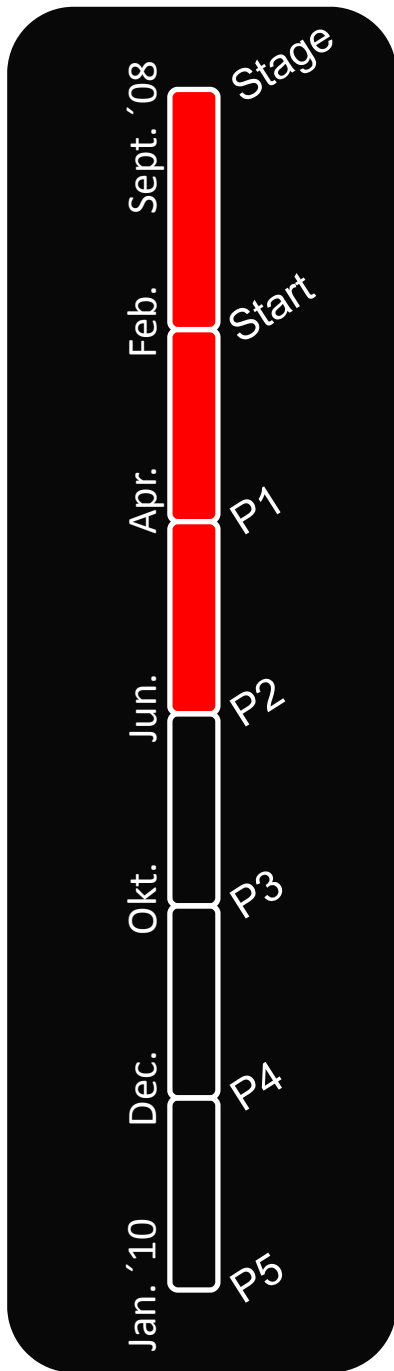
Literatuurstudie

Wat is de relatie tussen cultuur, structuur en samenwerking?

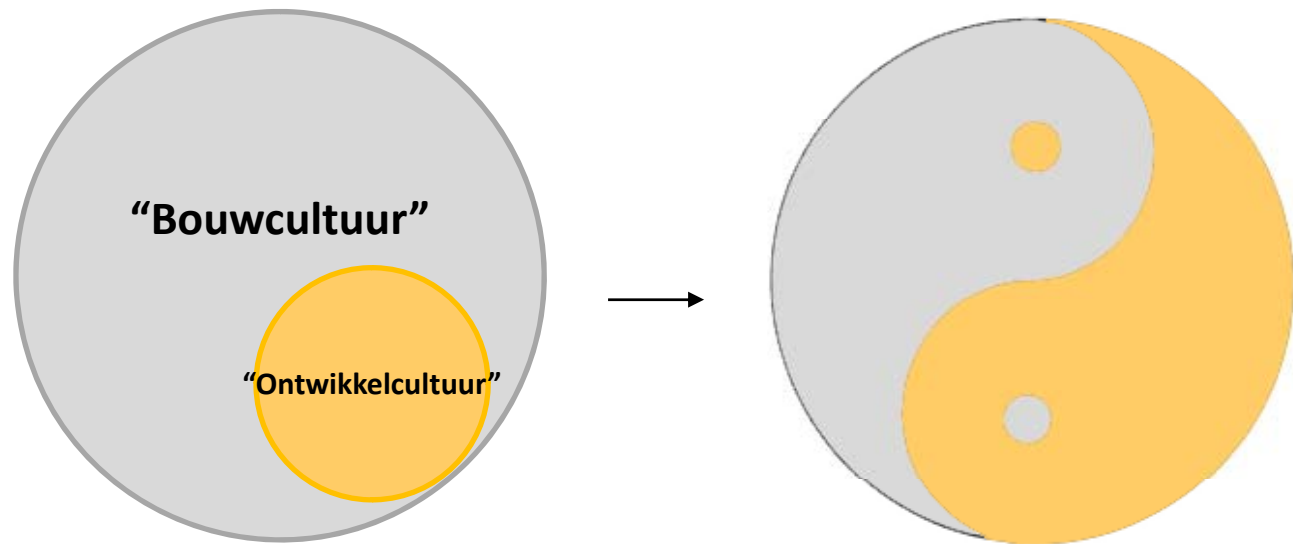


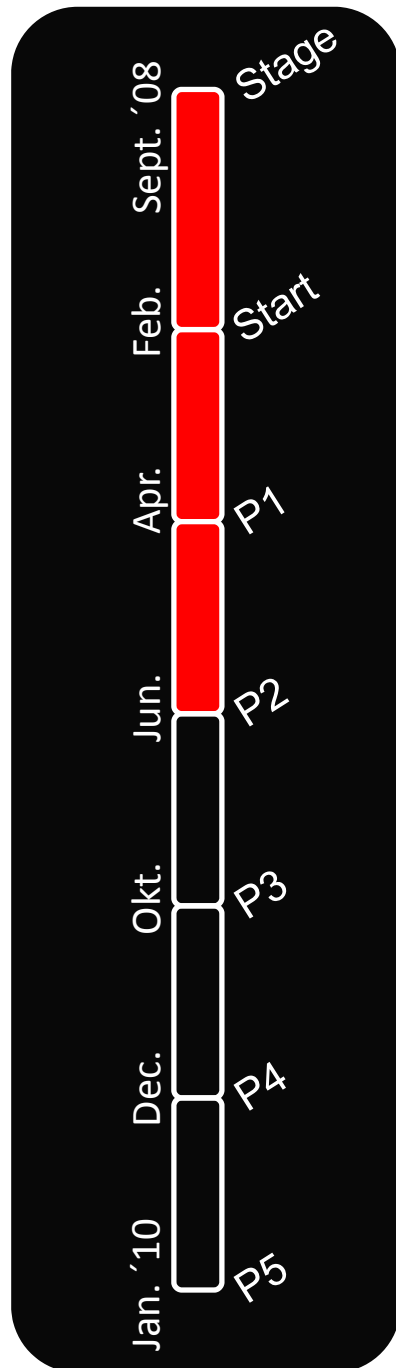


3. Onderzoeksopzet & methodieken



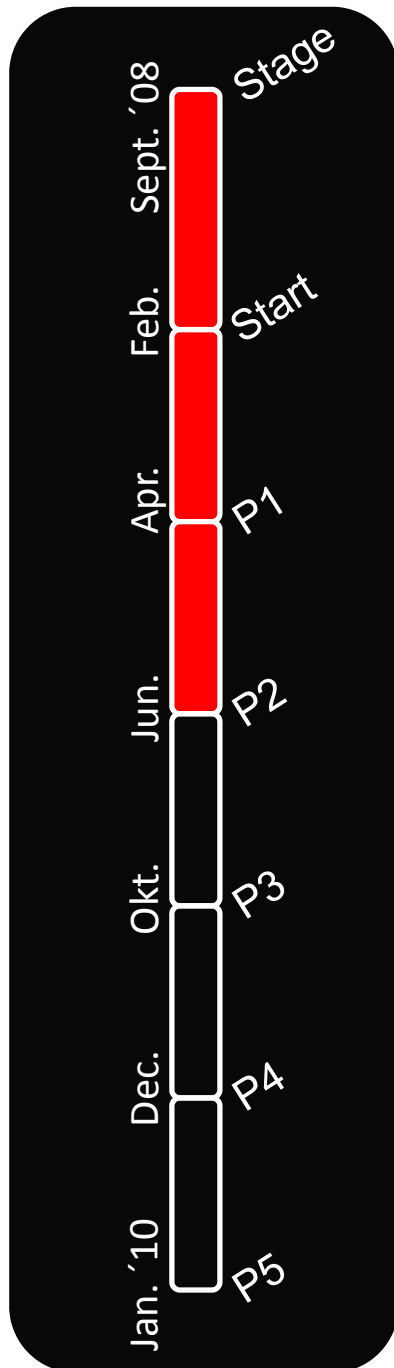
Probleemstelling





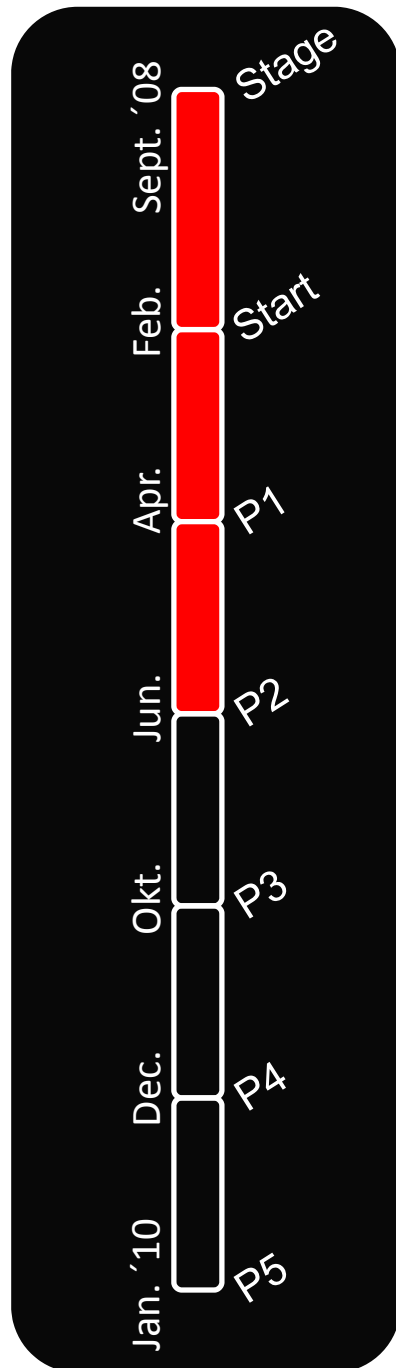
Doelstellingen

- (1) *Het ontwerpen van een toepasbare en bruikbare tool waarmee de huidige culturele en structurele samenwerkingsknelpunten binnen ontwikkelde bouwbedrijven in beeld gebracht worden en waarin tevens aangetoond wordt hoe men doelmatiger kan samenwerken.*
- (2) *Een tweede doelstelling is aan de hand van onderzoeksdata nagaan of er daadwerkelijk een relatie is tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en optimale resultaten.*



Deelvragen

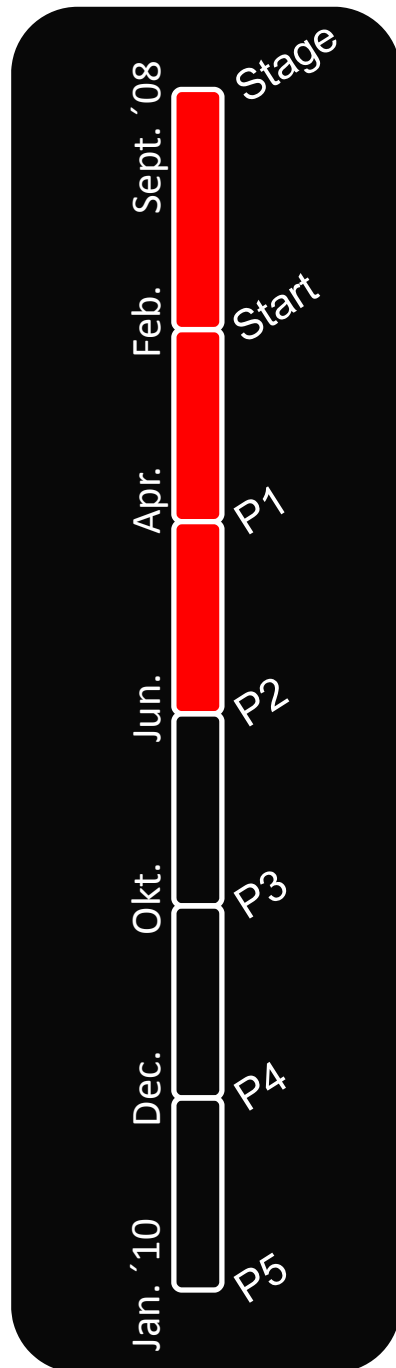
1. *Hoe wordt een bruikbare en toepasbare tool ontworpen waarmee de huidige culturele en structurele samenwerkingsknelpunten binnen ontwikkelende bouwbedrijven in beeld gebracht worden en waarmee aangetoond wordt hoe men beter kan samenwerken?*
2. *Komen de huidige interne culturele en structurele samenwerkingsknelpunten terug in de tool?*
3. *Leren de actoren door middel van de tool hoe ze beter kunnen samenwerken?*
4. *Is er uit de onderzoeksresultaten een relatie te herleiden tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en eindscores?*



Deelvragen

Ontwerpdeel

1. *Hoe wordt een bruikbare en toepasbare tool ontworpen waarmee de huidige culturele en structurele samenwerkingsknelpunten binnen ontwikkelende bouwbedrijven in beeld gebracht worden en waarmee aangetoond wordt hoe men beter kan samenwerken?*
2. *Komen de huidige interne culturele en structurele samenwerkingsknelpunten terug in de tool?*
3. *Leren de actoren door middel van de tool hoe ze beter kunnen samenwerken?*
4. *Is er uit de onderzoeksresultaten een relatie te herleiden tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en eindscores?*



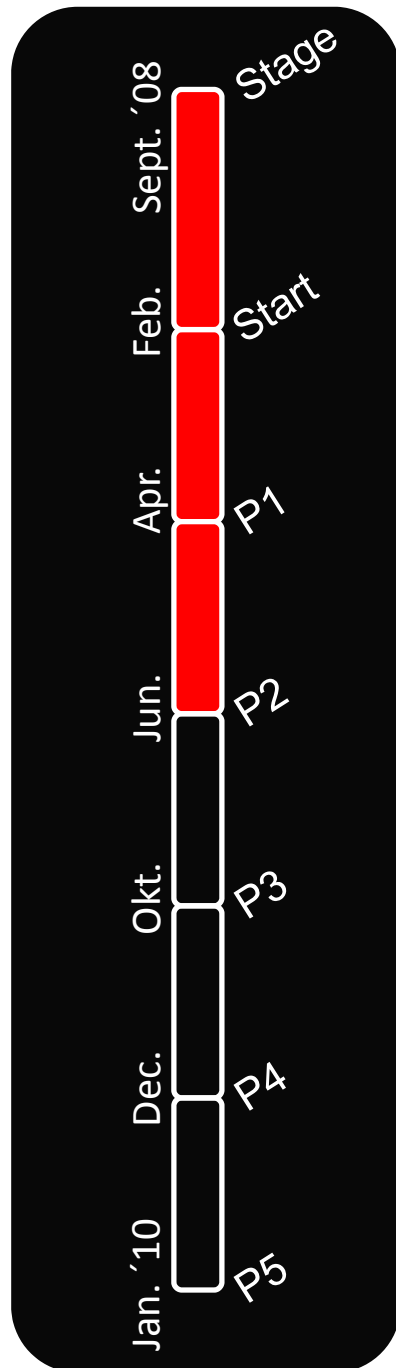
Deelvragen

Ontwerpdeel

1. *Hoe wordt een bruikbare en toepasbare tool ontworpen waarmee de huidige culturele en structurele samenwerkingsknelpunten binnen ontwikkelende bouwbedrijven in beeld gebracht worden en waarmee aangetoond wordt hoe men beter kan samenwerken?*

Toetsingsdeel

2. *Komen de huidige interne culturele en structurele samenwerkingsknelpunten terug in de tool?*
3. *Leren de actoren door middel van de tool hoe ze beter kunnen samenwerken?*
4. *Is er uit de onderzoeksresultaten een relatie te herleiden tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en eindscores?*



Deelvragen

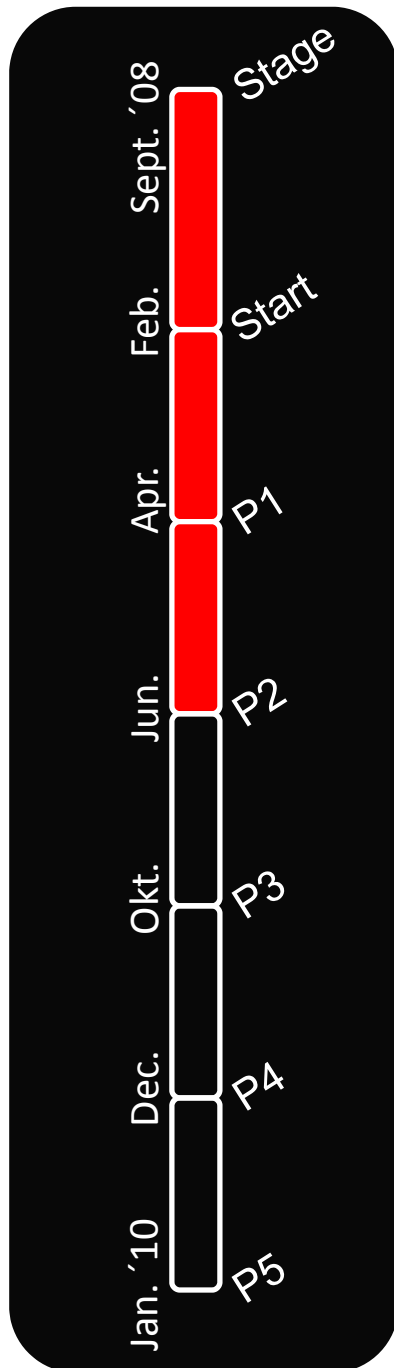
Ontwerpdeel

1. *Hoe wordt een bruikbare en toepasbare tool ontworpen waarmee de huidige culturele en structurele samenwerkingsknelpunten binnen ontwikkelende bouwbedrijven in beeld gebracht worden en waarmee aangetoond wordt hoe men beter kan samenwerken?*

Toetsingsdeel

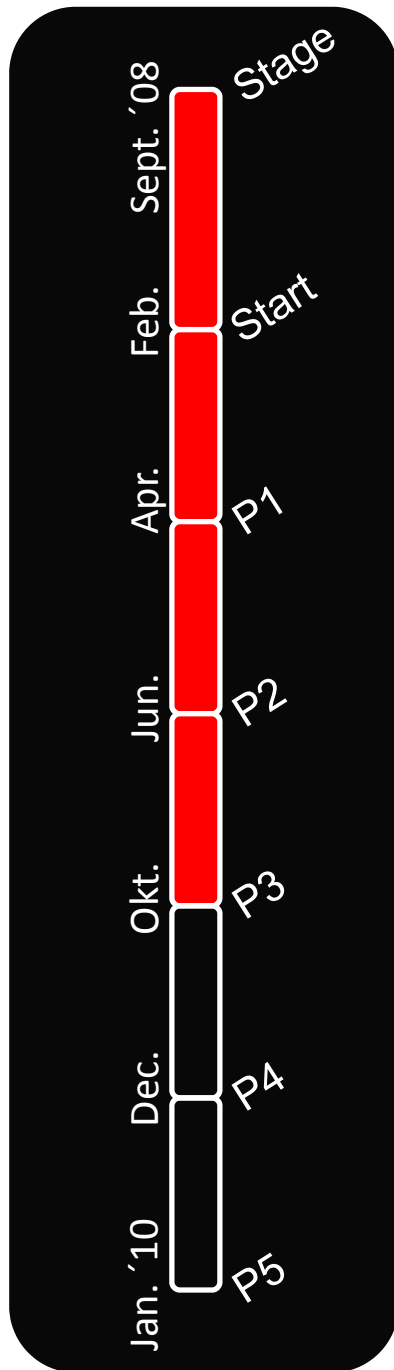
2. *Komen de huidige interne culturele en structurele samenwerkingsknelpunten terug in de tool?*
3. *Leren de actoren door middel van de tool hoe ze beter kunnen samenwerken?*
4. *Is er uit de onderzoeksresultaten een relatie te herleiden tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en eindscores?*

Methodiek: Spelsimulatie (De Caluwe, 2001)

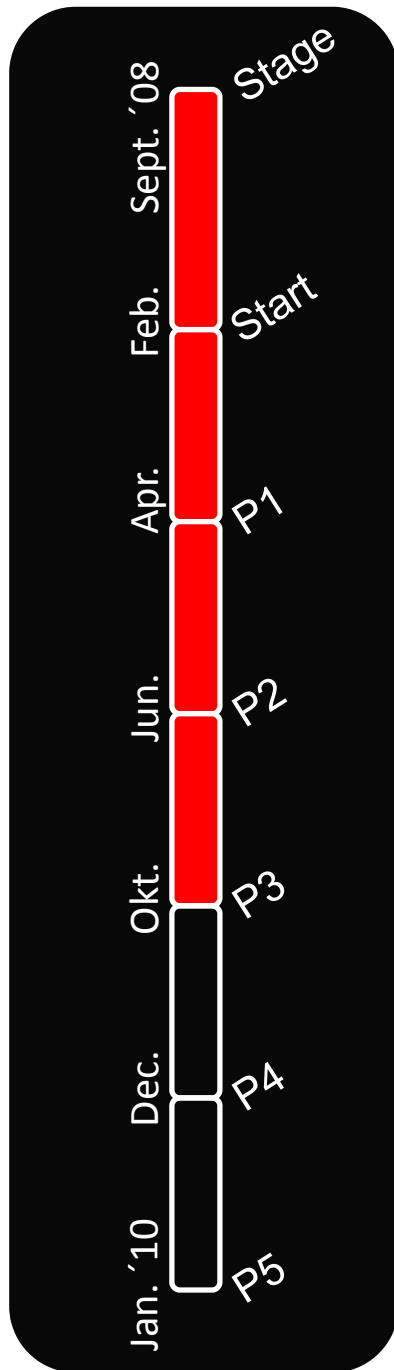


Waarom een Spelsimulatie?

1. Spelsimulatie = nabootsing v/d werkelijkheid
2. Spiegelfunctie
3. Vensterfunctie
4. De spiegel = krachtig
5. Werkelijkheid binnen een korte periode nagebootst en men beseft snel waar het om draait.
6. Complexe, strategische of slecht structureerbare problemen fungeert spelsimulatie goed
7. Koppelt gedrag en opvattingen aan elkaar koppelen
8. Kortom, een spelsimulatie zorgt voor een veranderingsproces



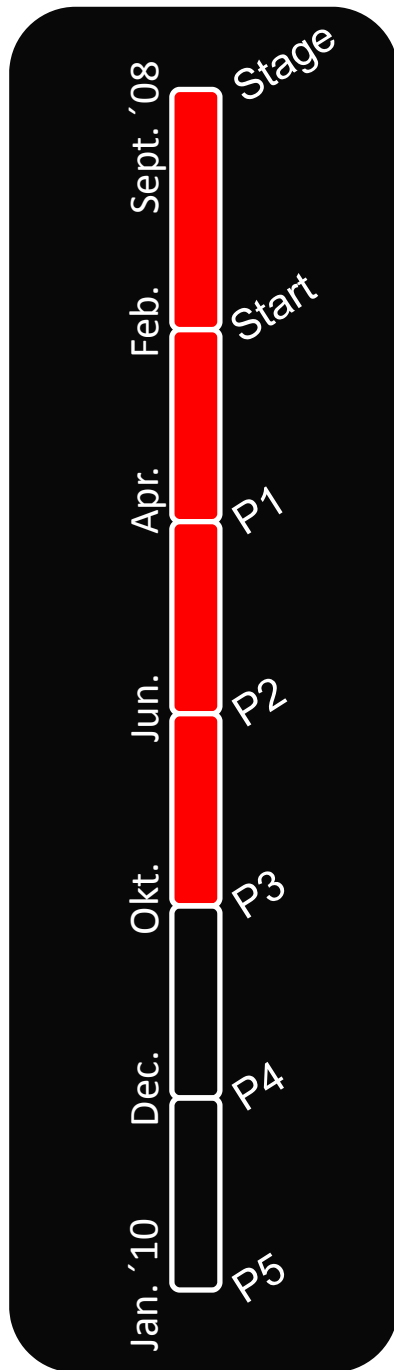
4. Ontwerpfase



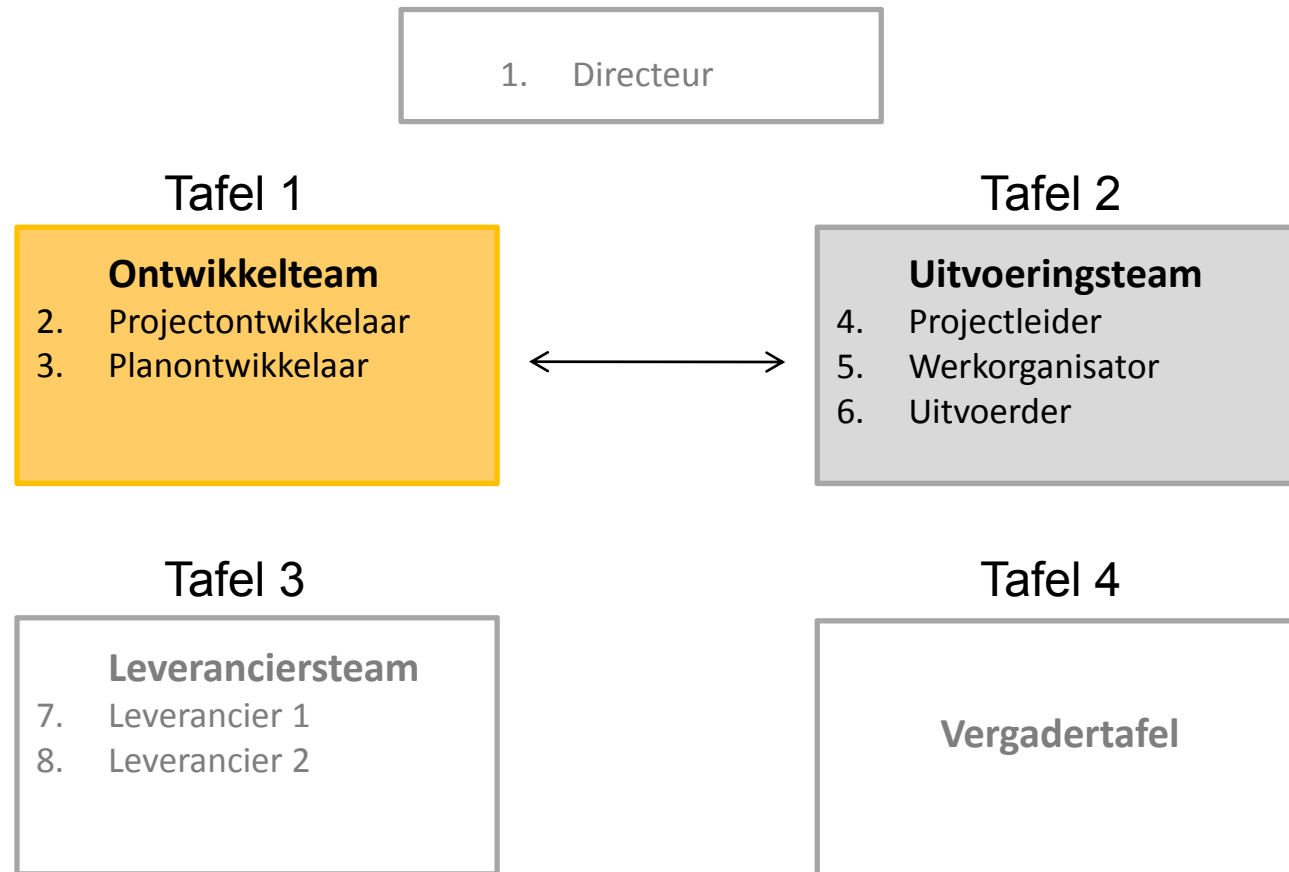
Spelsimulatie: **DOB**beren

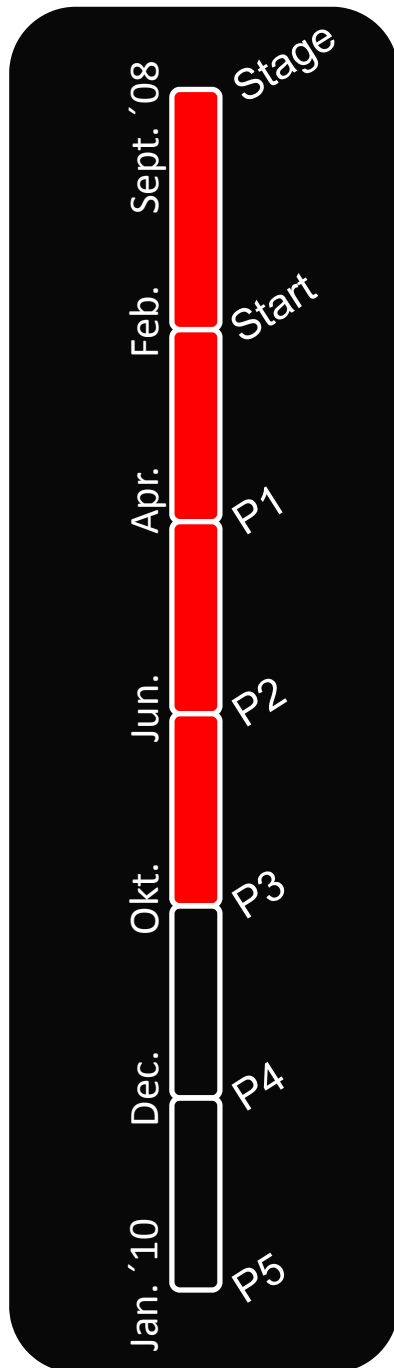
Denken, Ontwikkelen, Bouwen





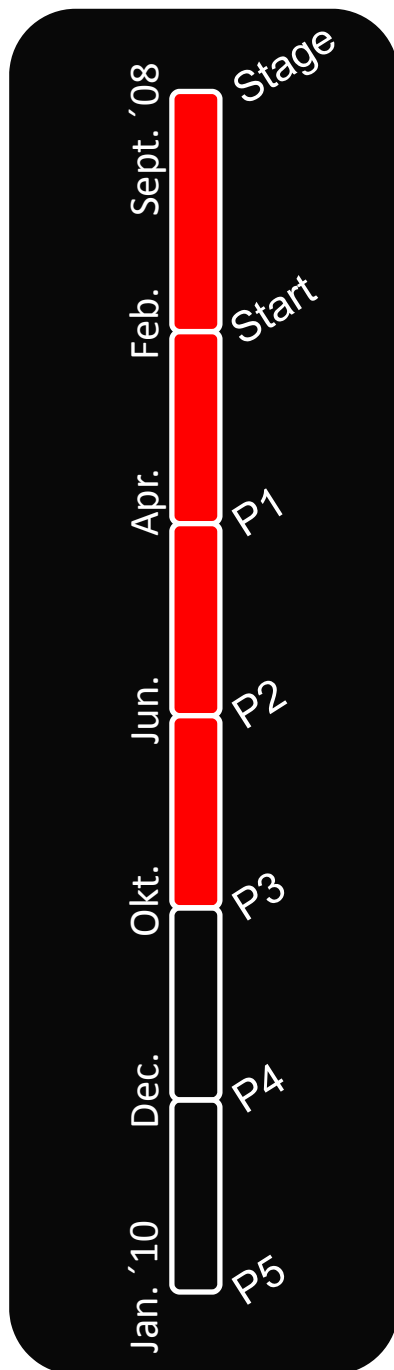
Teams & spelers





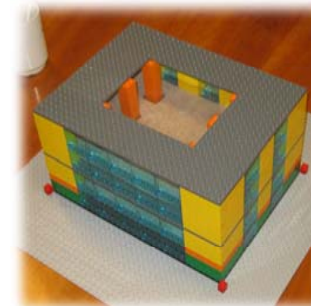
Setting





Middelen & Fasen

Ronde 1

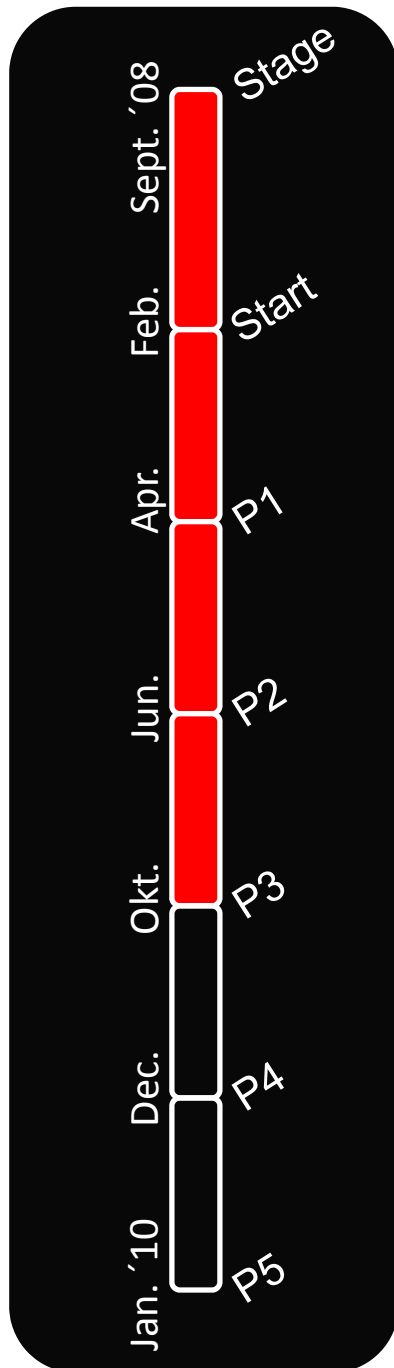


De maximale score die behaald kan worden tijdens ronde 1 is **€ 261.000,-**.

Ontwikkelteam

Uitvoeringsteam

Fasen	Ontwikkelteam	Uitvoeringsteam	Duur
1	Startfase		10 min.
2	Overdrachtsfase		5 min.
3	Plan van Aanpak fase		7 min.
4	Optimalisatiefase	Vorbereidingsfase	15 min.
5	Optimalisatiefase	Realisatiefase	30 min.
6	Oplevering		1 min.



Startfase

Bouwkosten berekenen

10 min

Overdrachtsfase

Overeenkomen op de prijs

5 min

Plan van Aanpak fase

Hoe kunnen we project haalbaar maken

7 min

Vorbereidingsfase

Lego elementen bestellen

15 min

Realisatiefase

Bouwen

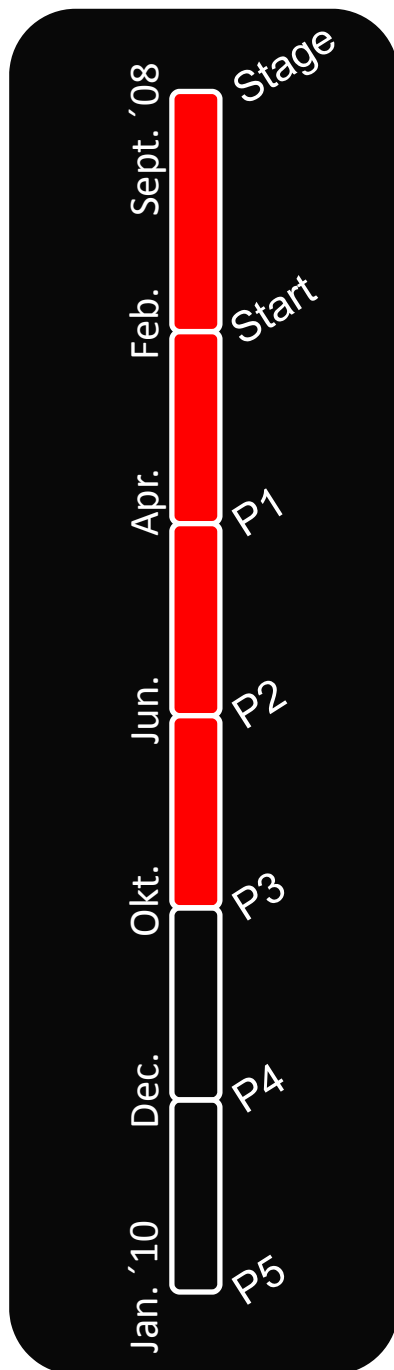
30 min

Oplevering

Sleutel overdragen

1 min

————— +
68 min



Vensterfunctie

Ronde 2

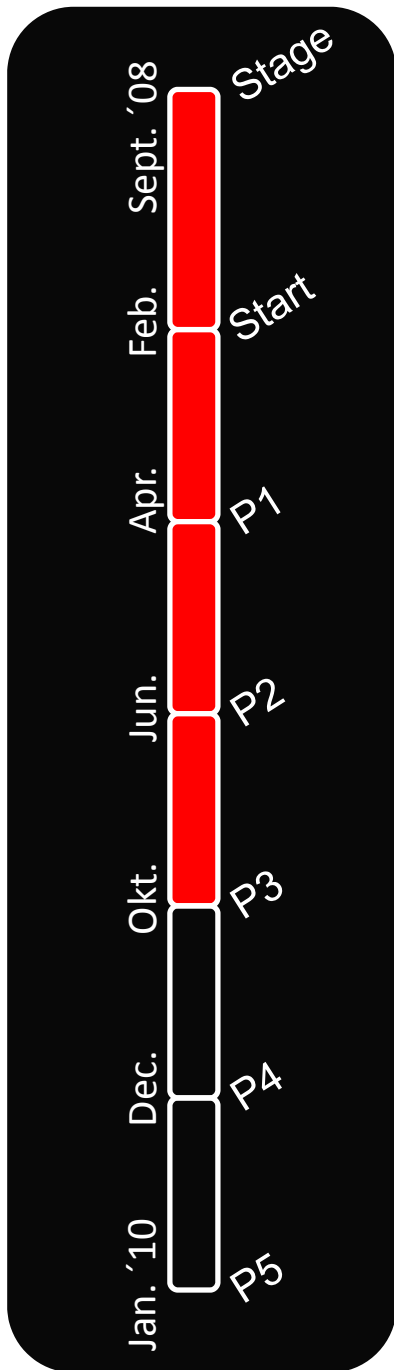


De maximale score die behaald kan worden tijdens ronde 2 is **€ 279.700,-**.

Ronde 3

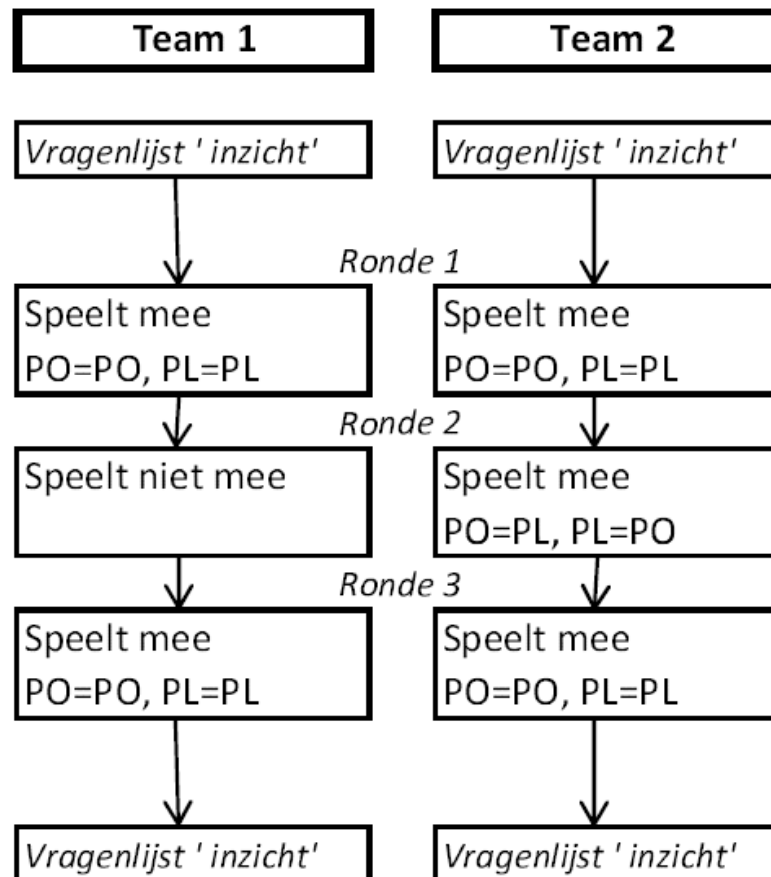


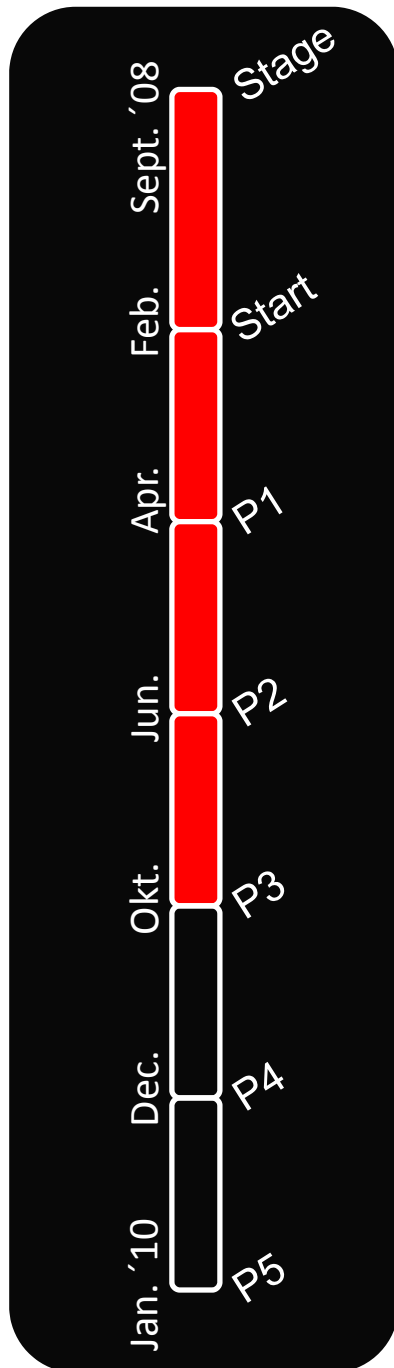
De maximale score die behaald kan worden tijdens ronde 3 is **€ 339.400,-**.



Vensterfunctie

Stelling 'inzicht in elkaars rol leidt tot een betere interne samenwerking'



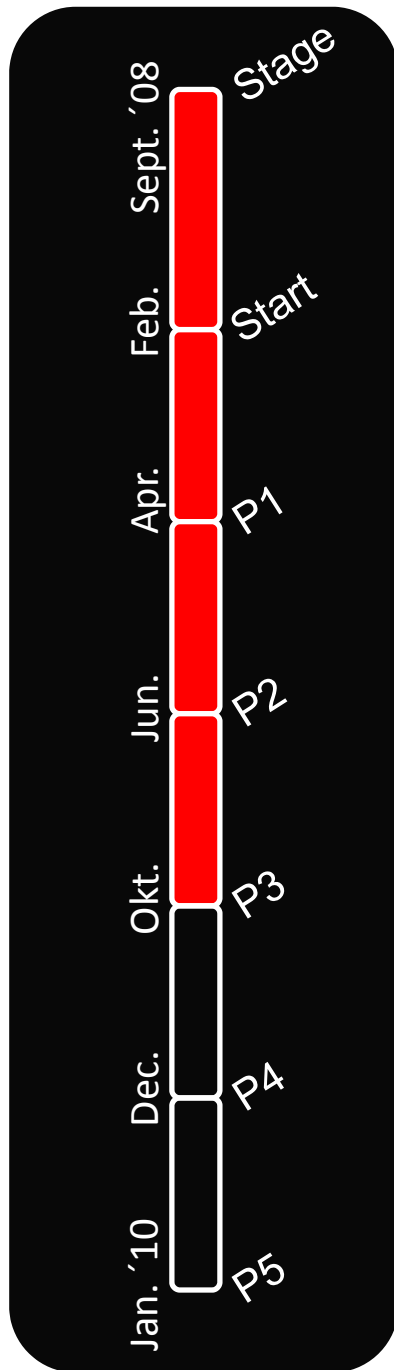


Beoordeling

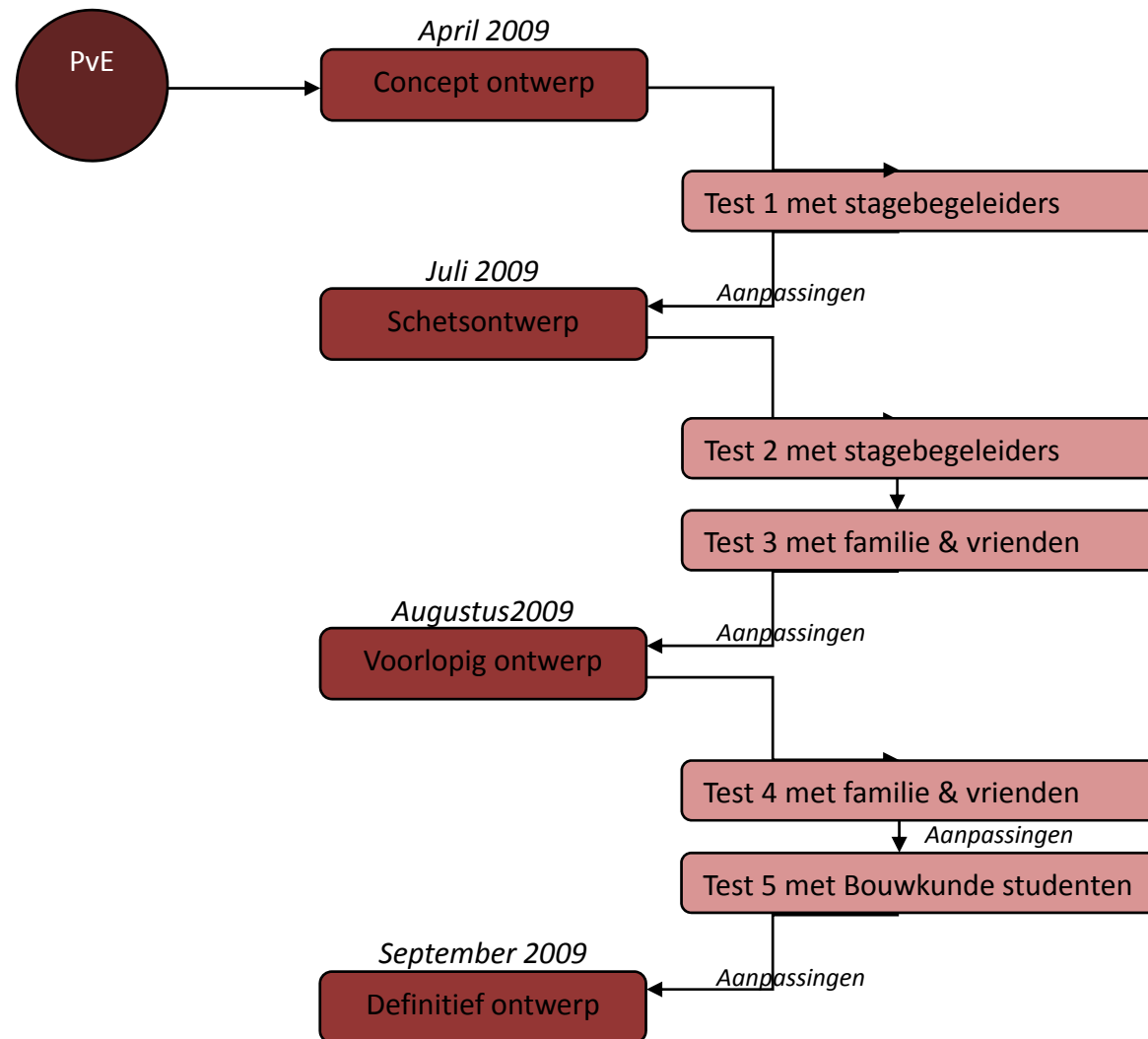
1. Kwaliteit
2. Geld
3. Tijd

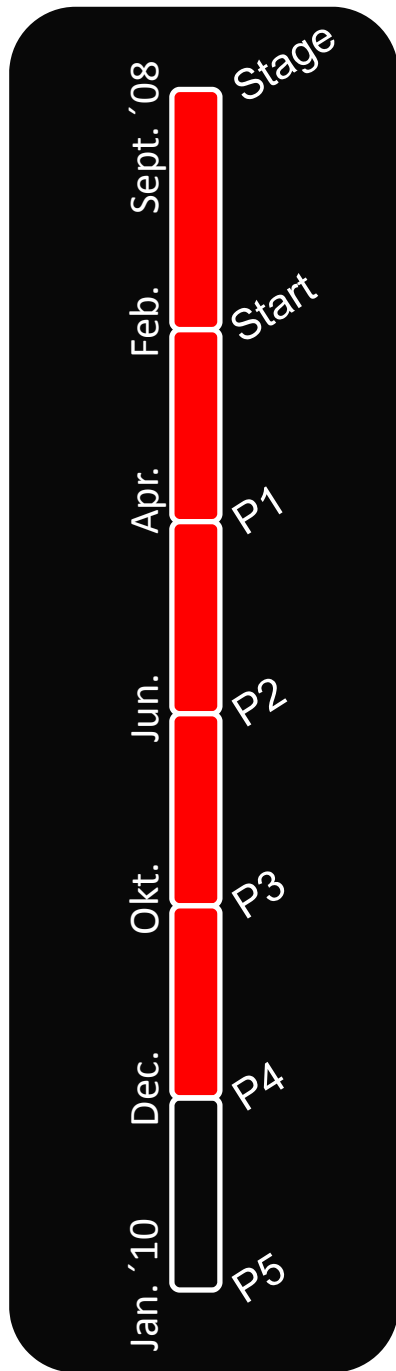
Spelregels

1. 1 minuut = 1 week
2. 1 O op tekening = 1 m²
3. Vliesgevel = minstens 2 kozijnstukken op elkaar
4. 1 kozijn = 15 m²
5. Voor elk verdieping mag slechts één soort vloer gebruikt worden
6. De spelers mogen tijdens het spel niet zomaar van rol wisselen. Zo mag het ontwikkelteam bijvoorbeeld niet zomaar mee gaan bouwen. Deze regel is later toegepast naar aanleiding van de constatering dat bij regio Den Haag spelers zomaar van rol gingen wisselen.

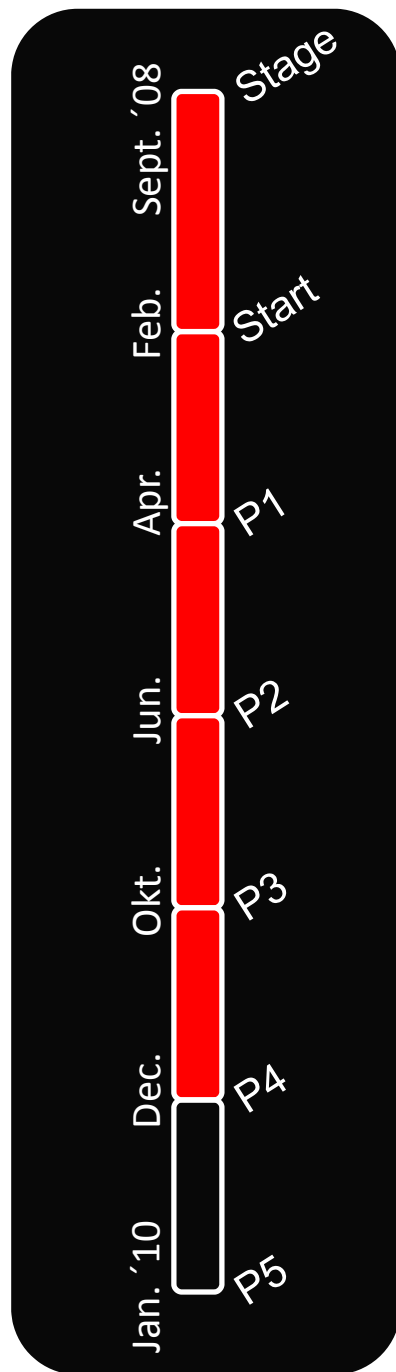


Ontwerpproces



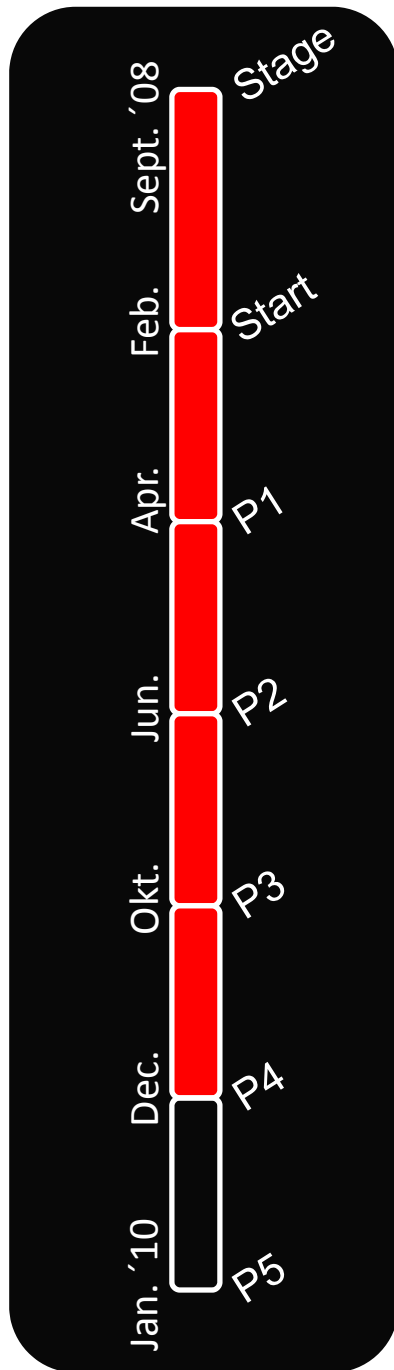


5. Uitvoeringsfase



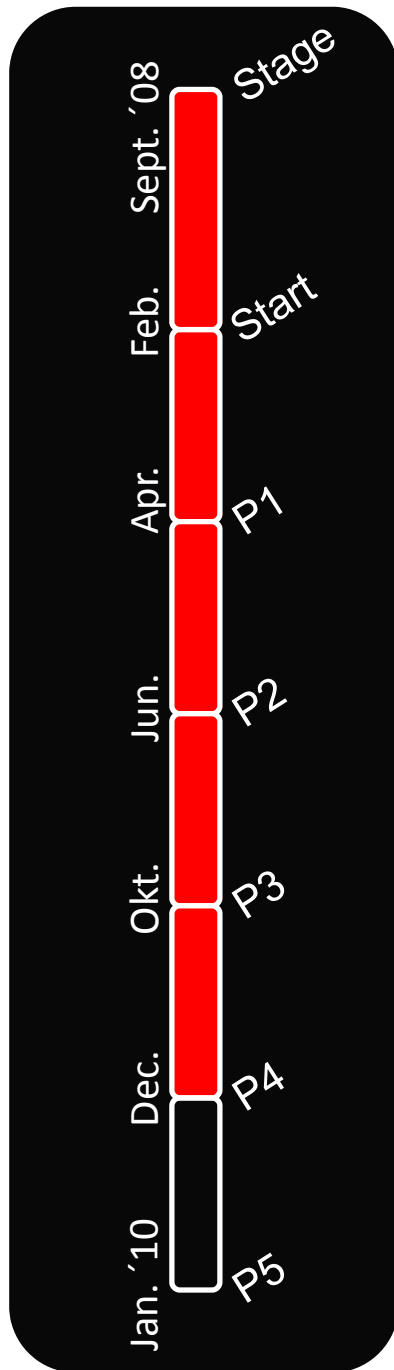
Spelers 3 Regio's





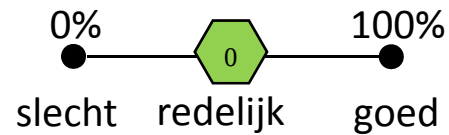
Beoordeling

1. *Eindscores*
2. *Culturele aspecten*
3. *Structurele aspecten*



Beoordeling & Bandbreedte

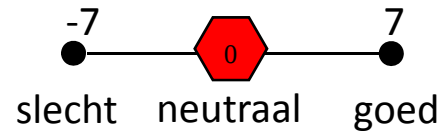
1. Eindscores



Aspecten:

- 1)Geld
- 2)Kwaliteit
- 3)Tijd

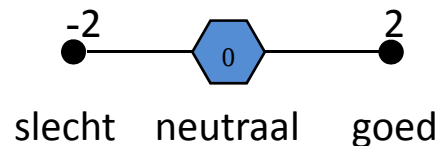
2. Culturele aspecten



Aspecten:

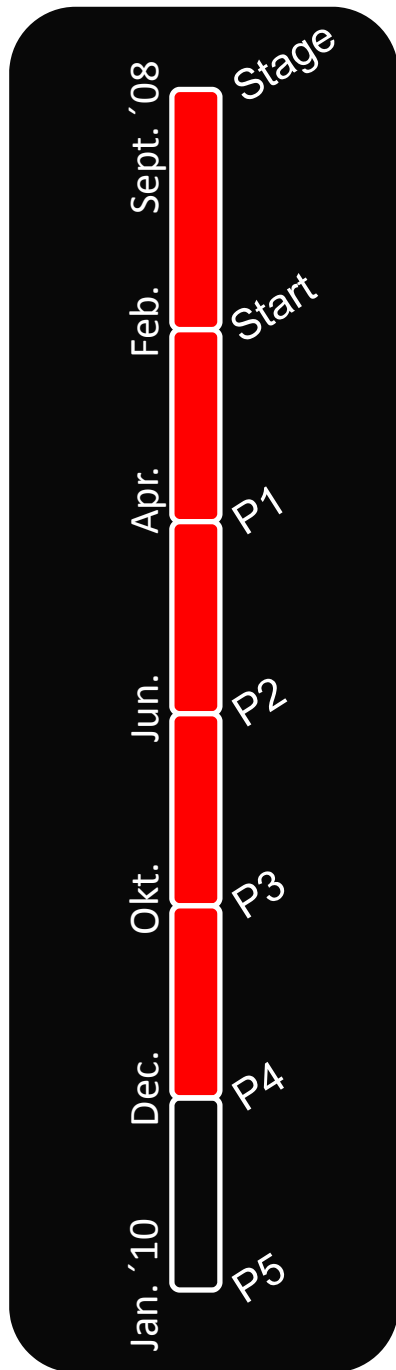
- 1)Cohesie,
- 2)Besluitvorming,
- 3)Communicatie (manier),
- 4)Gedrag & houding,
- 5)Begrip,
- 6)Betrokkenheid en
- 7)Conflicten

3. Structurele aspecten



Aspecten:

- 1)Verdeling en
- 2)Afstemming



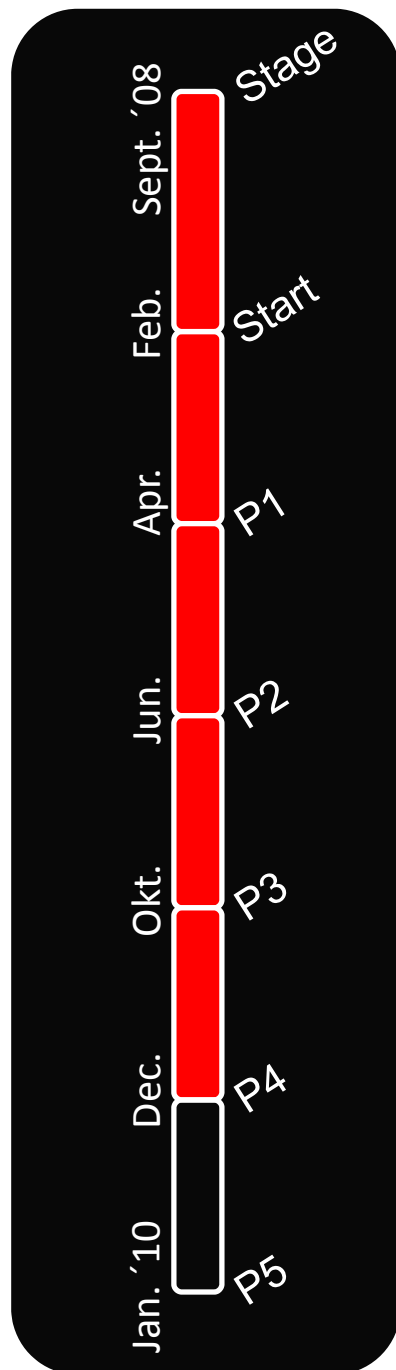
Methodieken

1. *Eindscores*

In- & output model

2. *Culturele aspecten*

3. *Structurele aspecten*



Methodieken

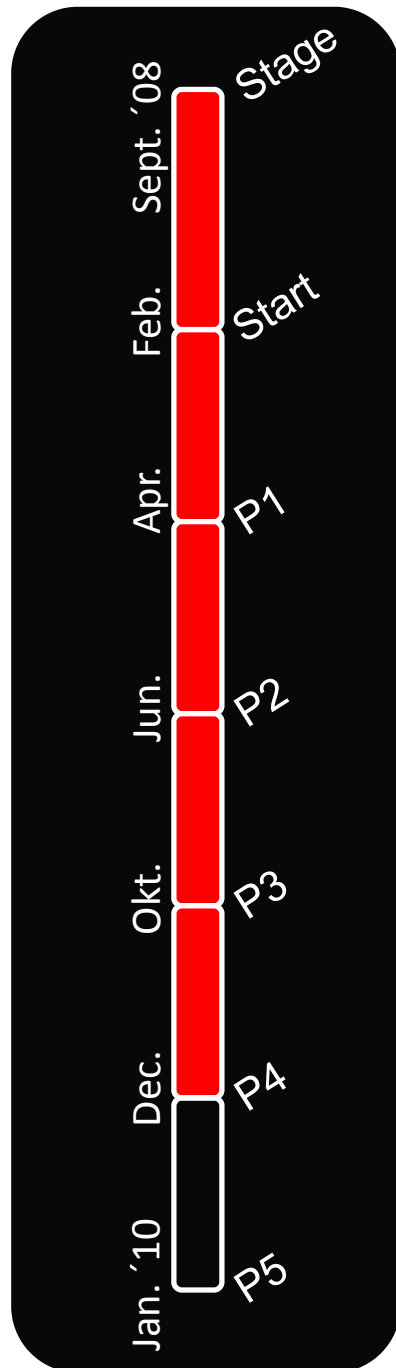
1. *Eindscores*

In- & output model

2. *Culturele aspecten*

Observatieformulier
Meerdere observanten
Video observatie

3. *Structurele aspecten*



Methodieken

1. Eindscores

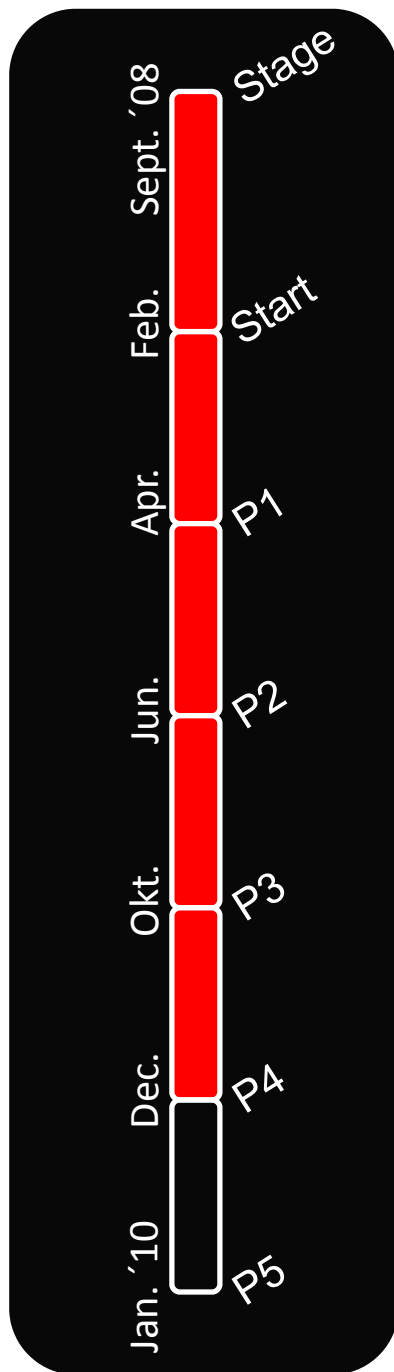
In- & output model

2. Culturele aspecten

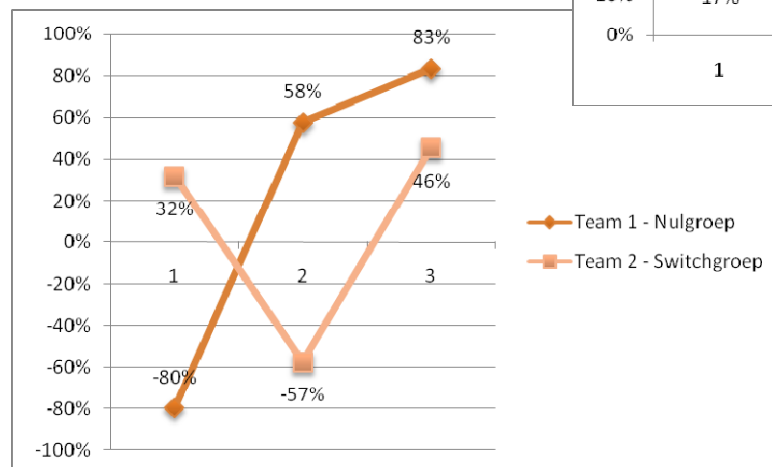
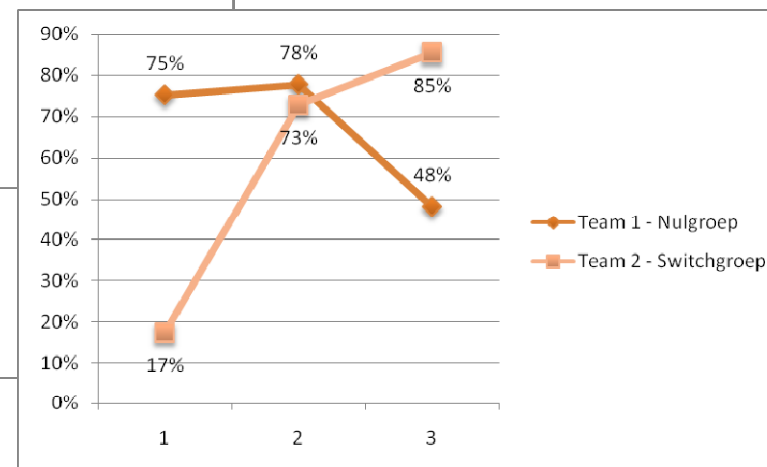
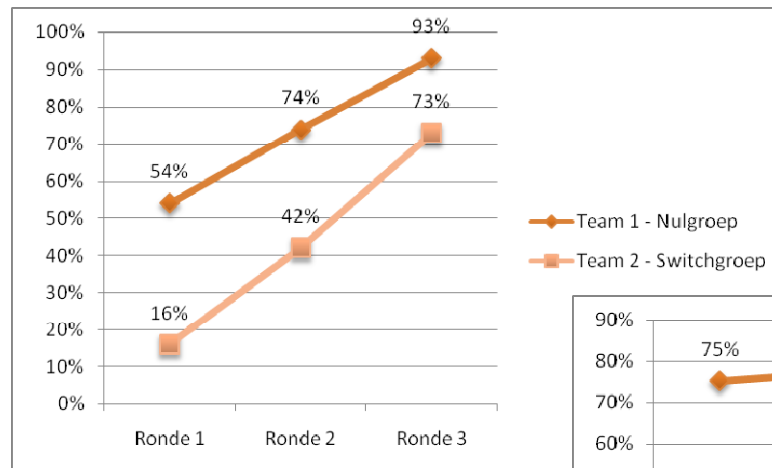
Observatieformulier
Meerdere observanten
Video observatie

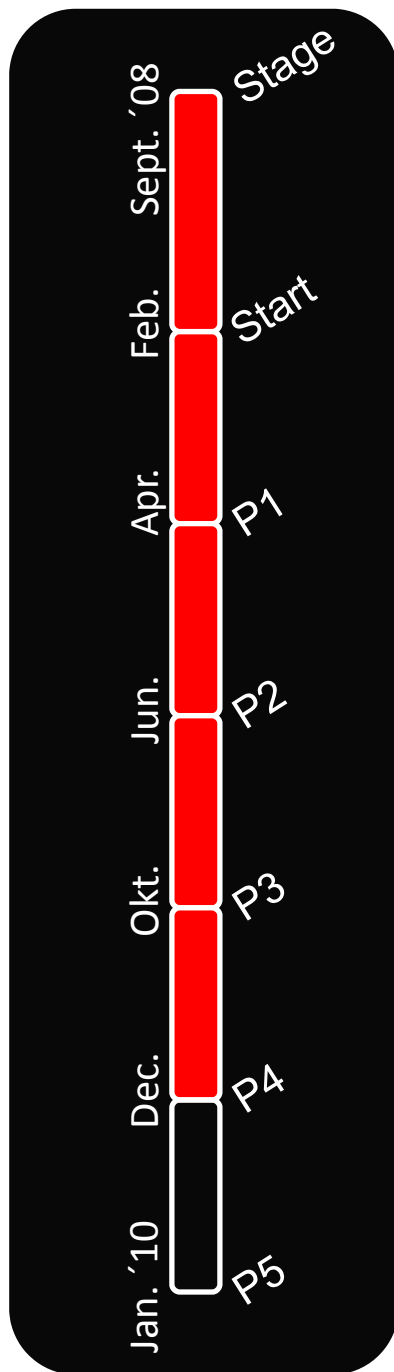
3. Structurele aspecten

Is er een verband tussen deze drie onderdelen?

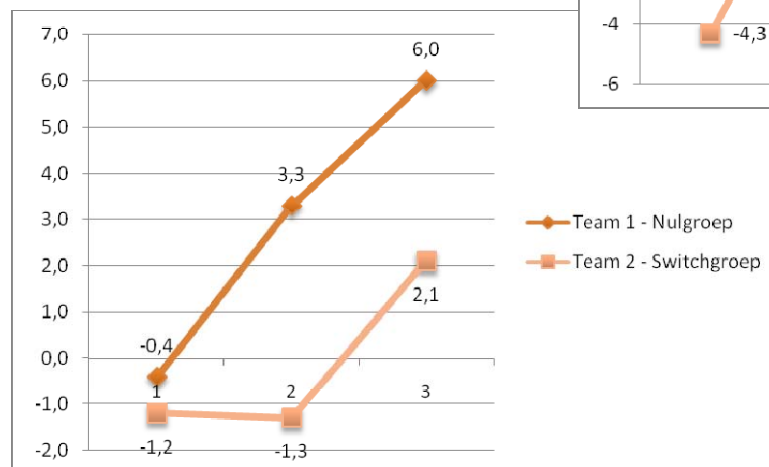
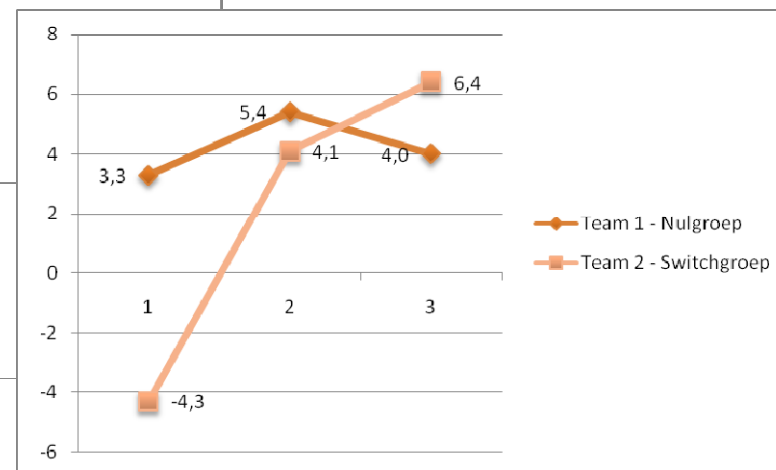
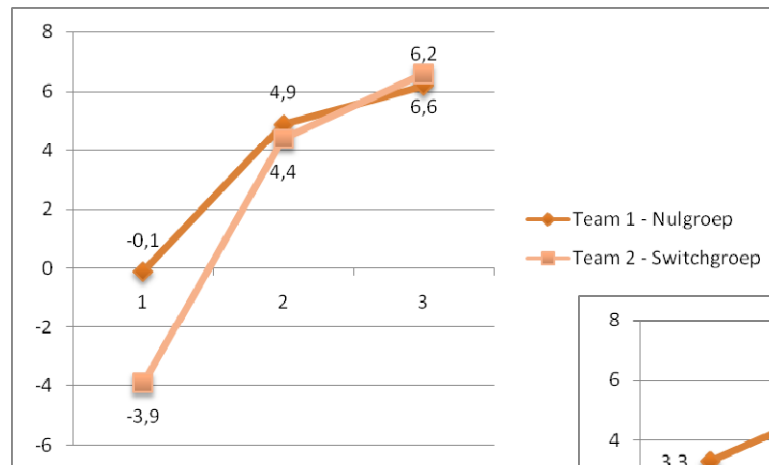


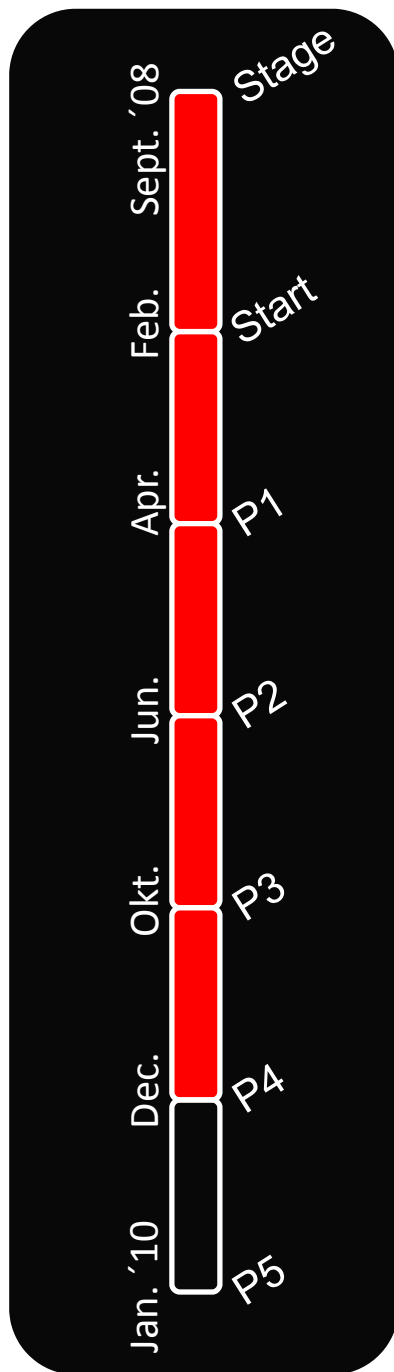
Resultaten – (1) Eindscores



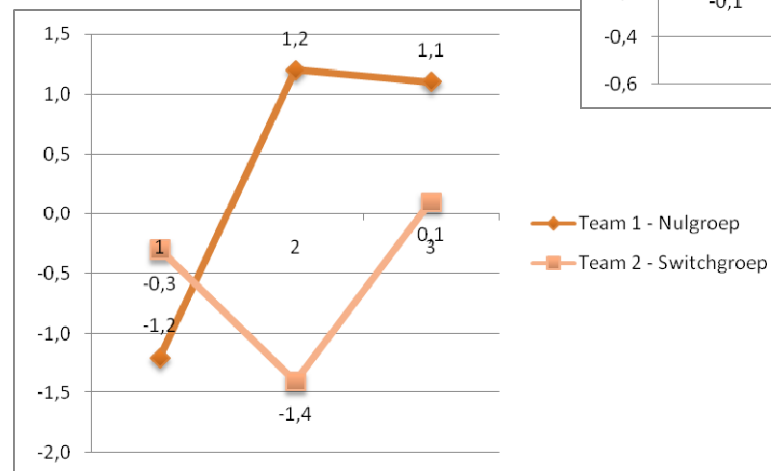
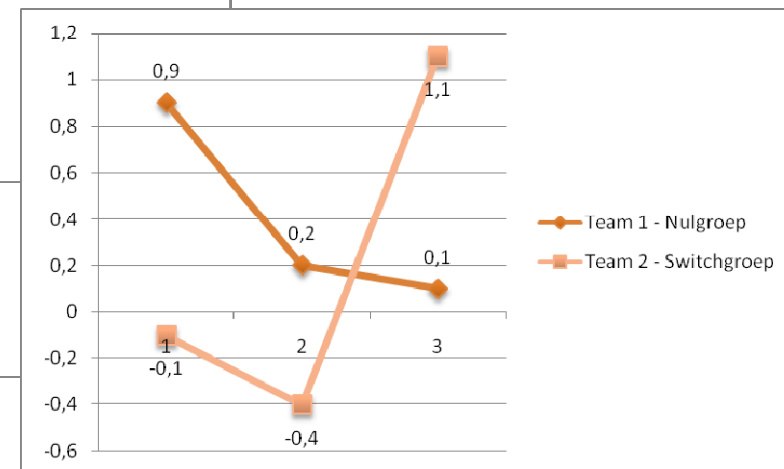
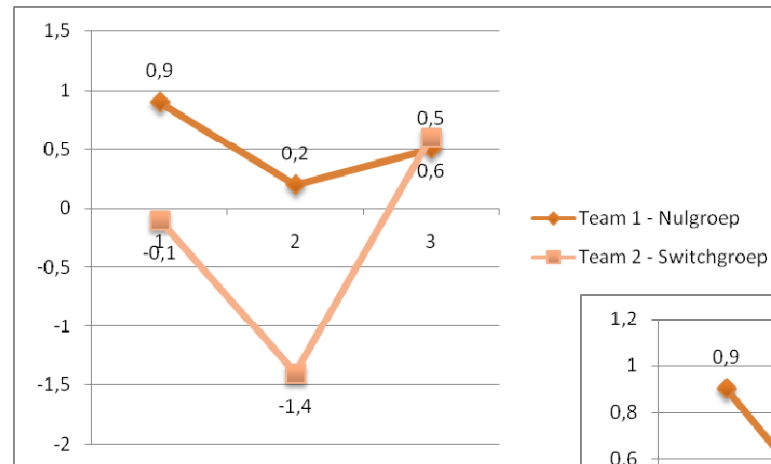


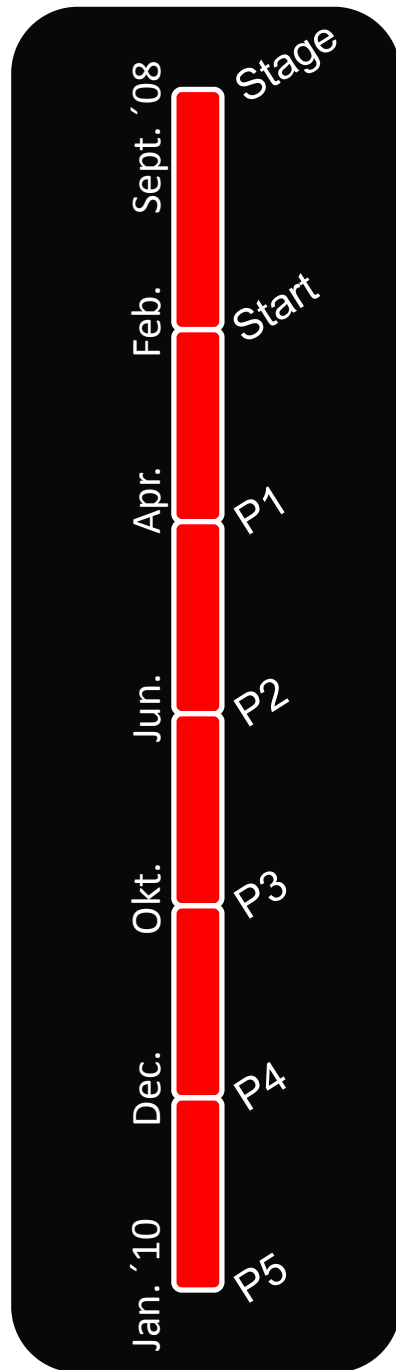
Resultaten – (2) Culturele aspecten



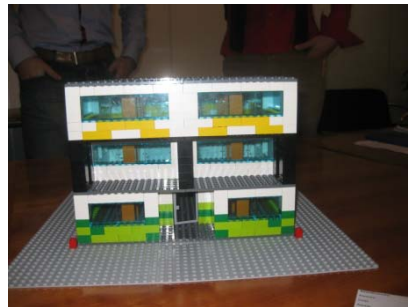


Resultaten – (3) Structurele aspecten

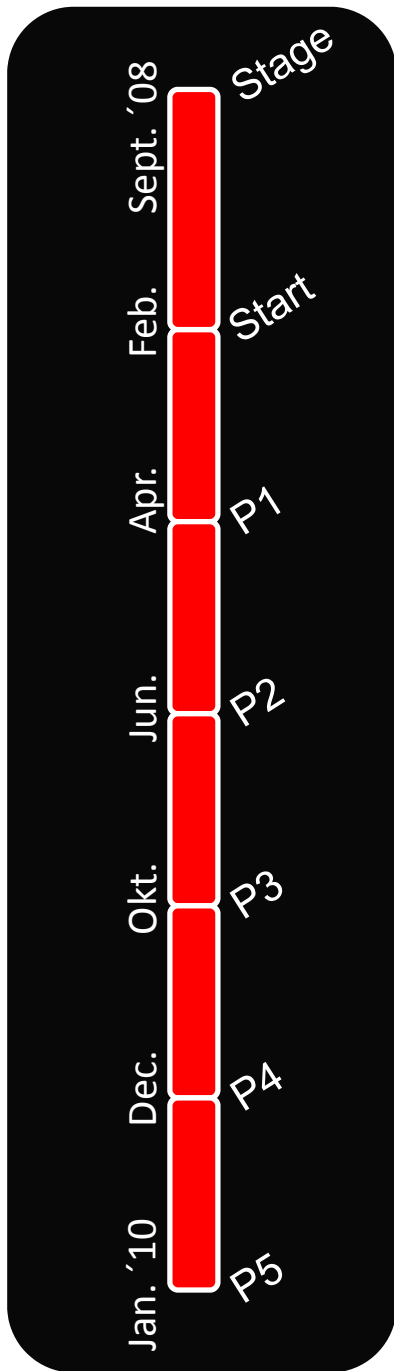




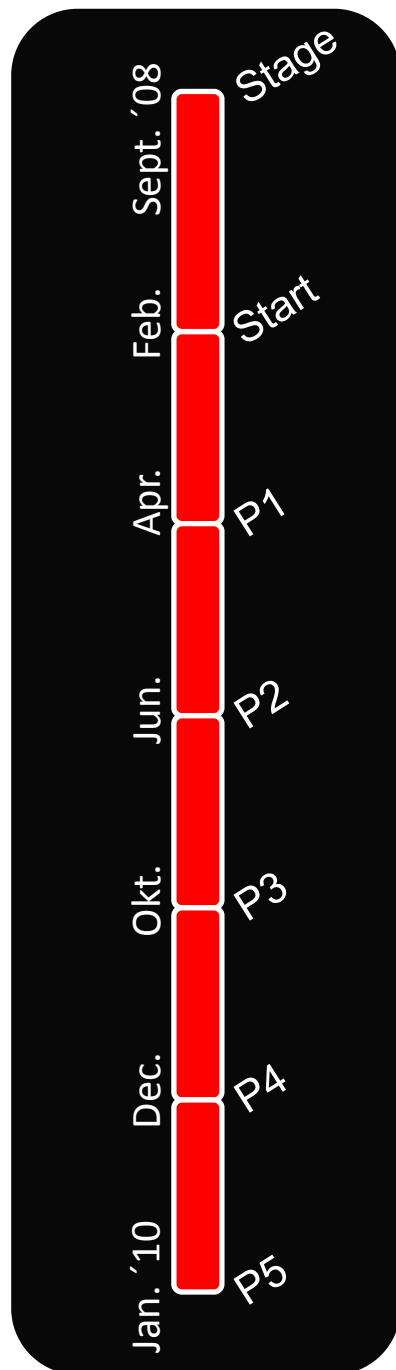
Evaluatie



Dobberen = Groot succes!



6. Conclusies



Conclusie (1)

2. *Herkennen de actoren tijdens de spelsimulatie de huidige interne culturele samenwerkingsknelpunten? (spiegelfunctie)*

Oriëntatiefase – Interviews

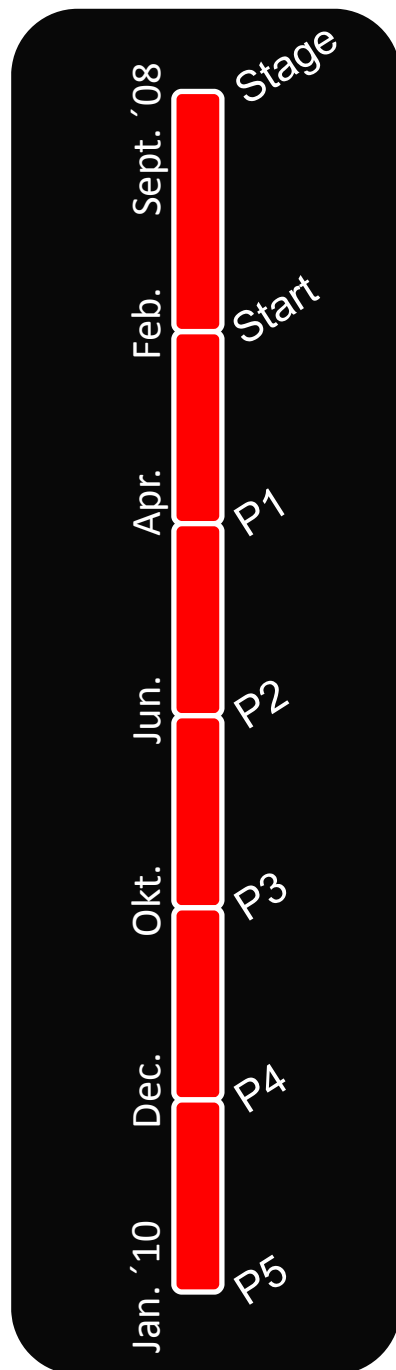
Structurele knelpunten:

- 1) Informele gegevensverstrekking en overdracht
- 2) Onduidelijkheid in de rollen- taken- en verantwoordelijkheidsverdeling
- 3) Gebruik van bestaande kennis

Culturele knelpunten:

- 1) Tegenwerkende houding (wij-zij houding)
- 2) Ontbreken van openheid en transparantie
- 4) Weinig betrokkenheid en begrip
- 5) Het niet begrijpen van elkaars taal
- 6) Onbenul van het gemeenschappelijke belang
- 7) Denken vanuit de bouwer ipv ontwikkelende bouwer

Komen deze samenwerkingsknelpunten terug in het spel?



Conclusie (1)

2. *Herkennen de actoren tijdens de spelsimulatie de huidige interne culturele samenwerkingsknelpunten? (spiegelfunctie)*

Oriëntatiefase – Interviews

Structurele knelpunten:

- 1) Informele gegevensverstrekking en overdracht
- 2) Onduidelijkheid in de rollen- taken- en verantwoordelijkheidsverdeling
- 3) Gebruik van bestaande kennis

Culturele knelpunten:

- 1) Tegenwerkende houding (wij-zij houding)
- 2) Ontbreken van openheid en transparantie
- 4) Weinig betrokkenheid en begrip
- 5) Het niet begrijpen van elkaars taal
- 6) Onbenul van het gemeenschappelijke belang
- 7) Denken vanuit de bouwer ipv ontwikkelende bouwer

Komen deze samenwerkingsknelpunten terug in het spel?



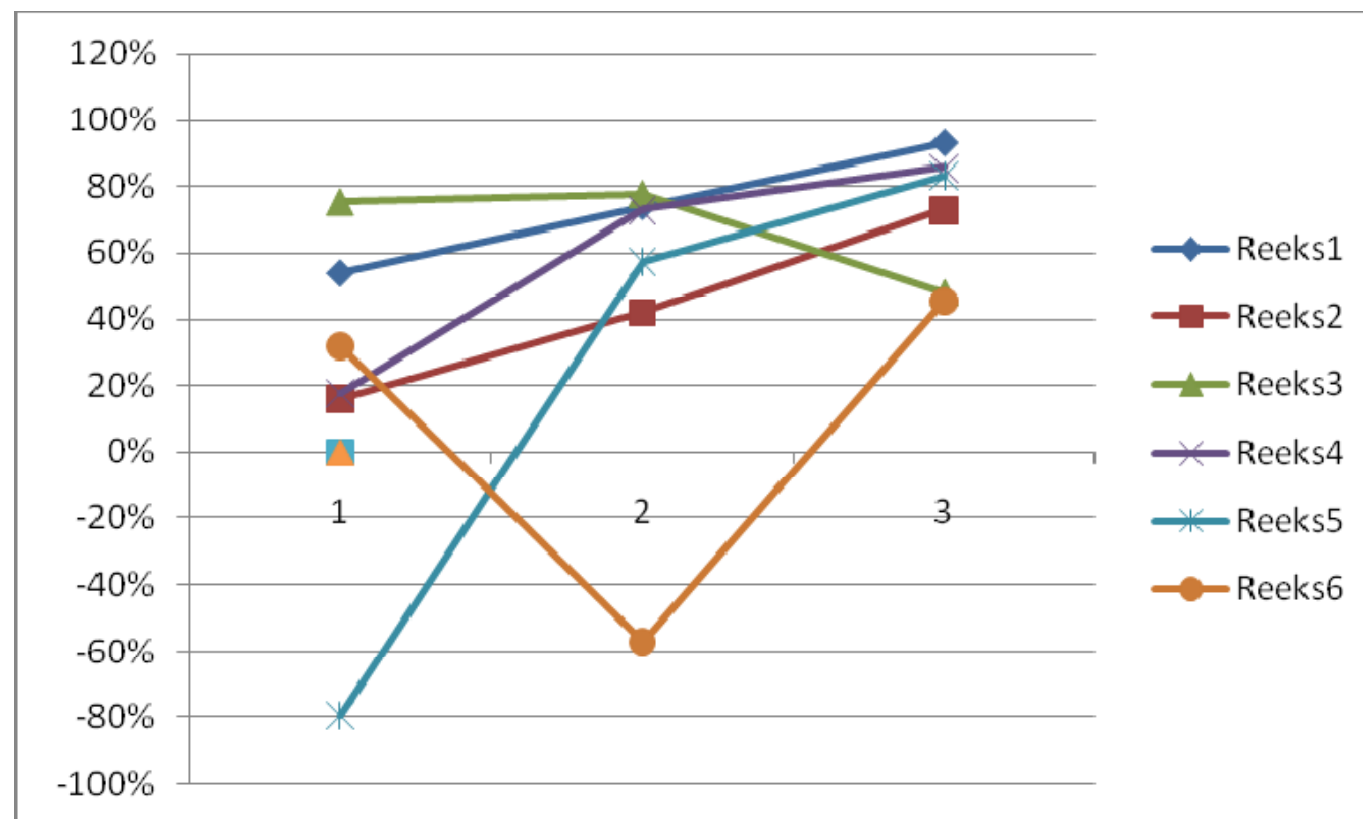
Ja, blijkt uit de beoordelingsschema's en evaluaties

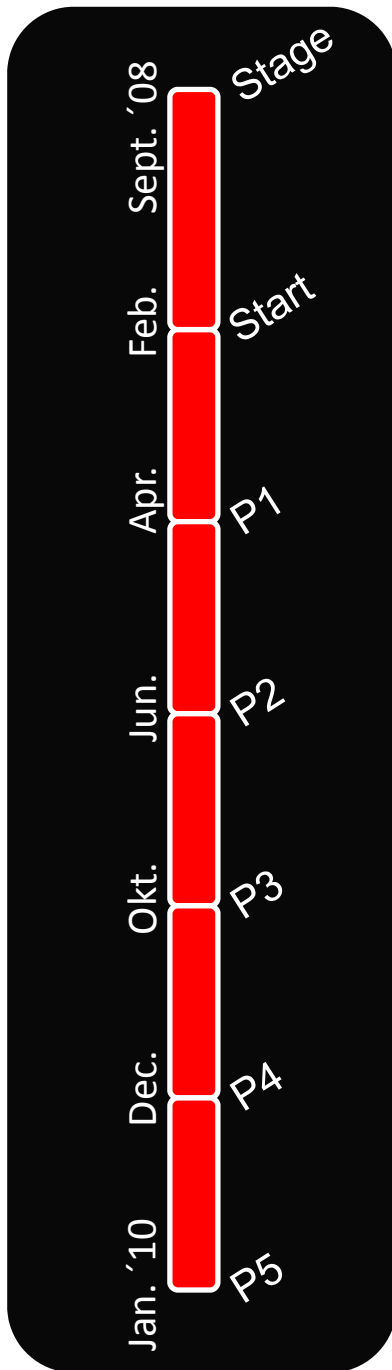
Jan. '10
Dec.
Okt.
Jun.
Apr.
Feb.
Sept. '08

P5
P4
P3
P2
P1
Start
Stage

Conclusie (2)

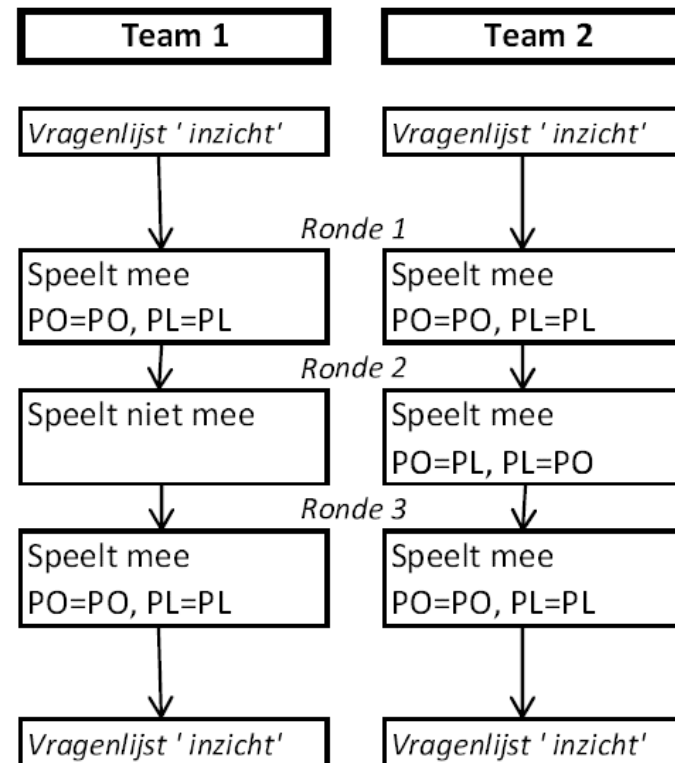
3. *Leren de actoren tijdens de spelsimulatie hoe ze beter kunnen samenwerken?*
(vensterfunctie)



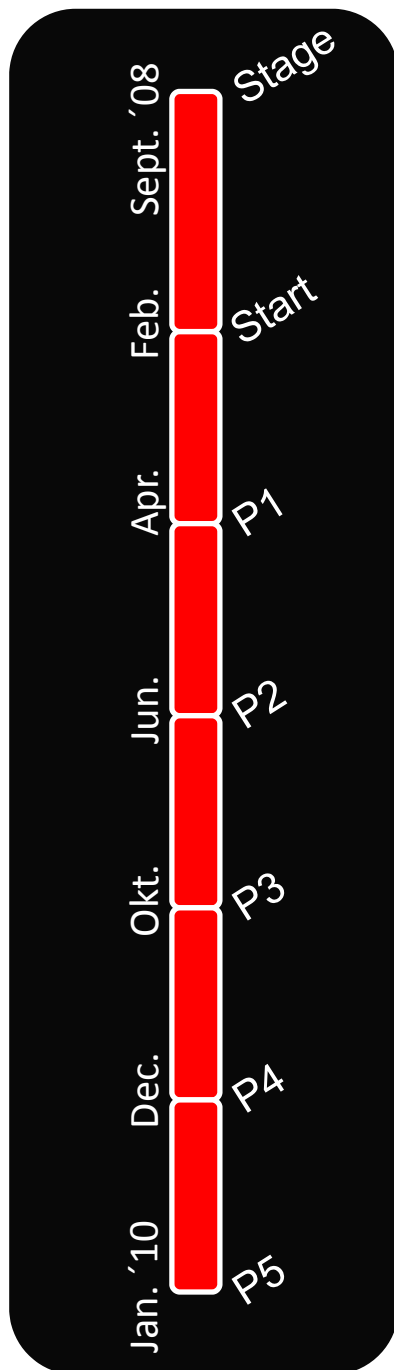


Conclusie (2)

Klopt de stelling 'inzicht in elkaars rol leidt tot een betere interne samenwerking'?

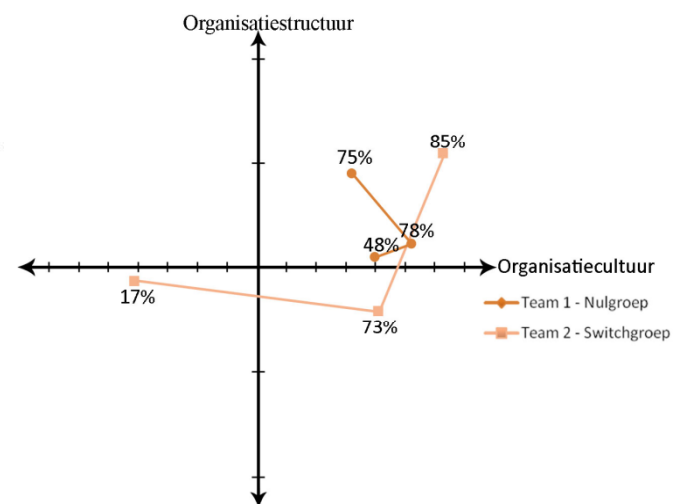
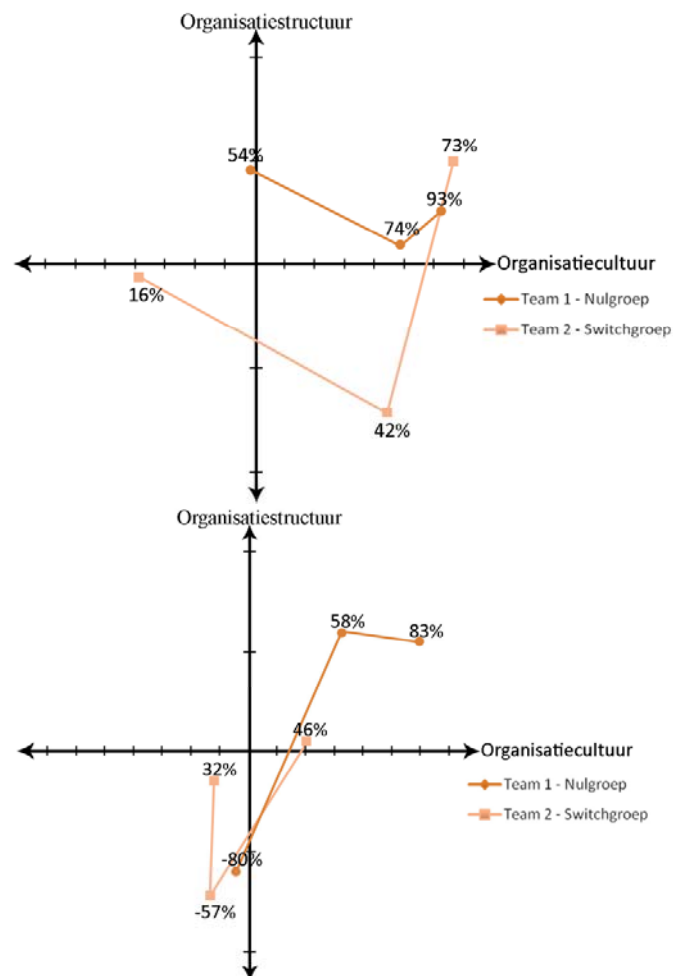


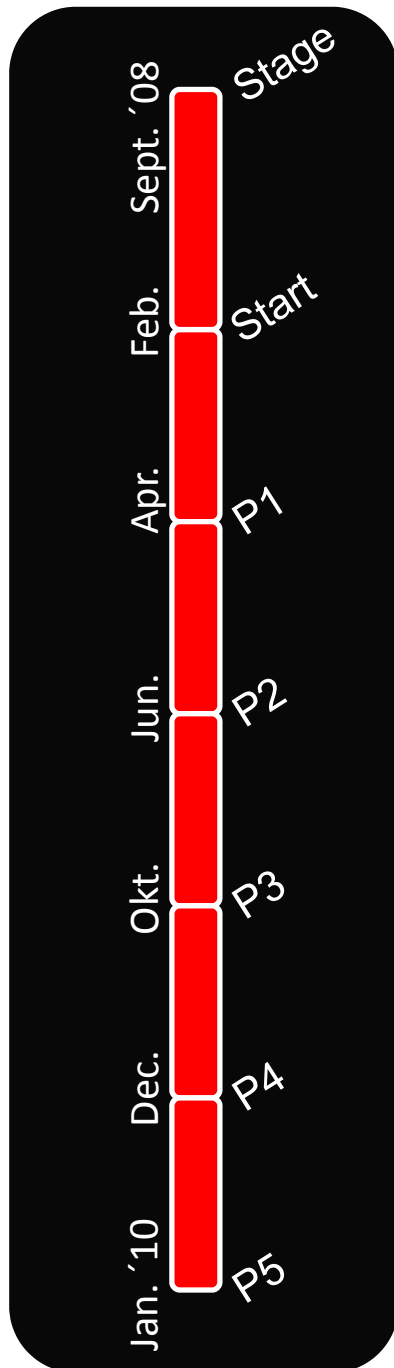
Deze kan noch aangenomen noch verworpen worden!



Conclusie (3)

4. *Is er uit de onderzoeksresultaten een relatie af te leiden tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en eindresultaten?*

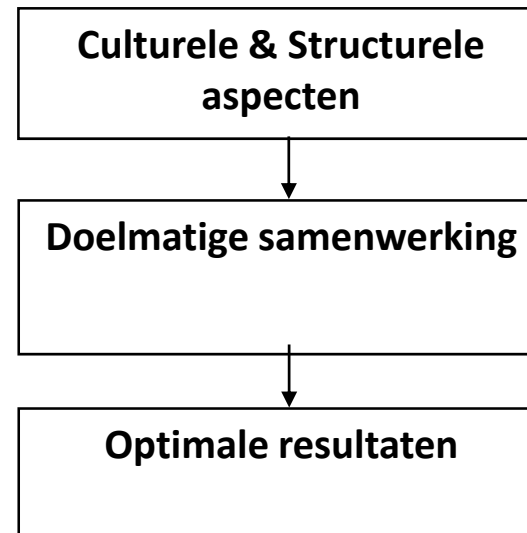




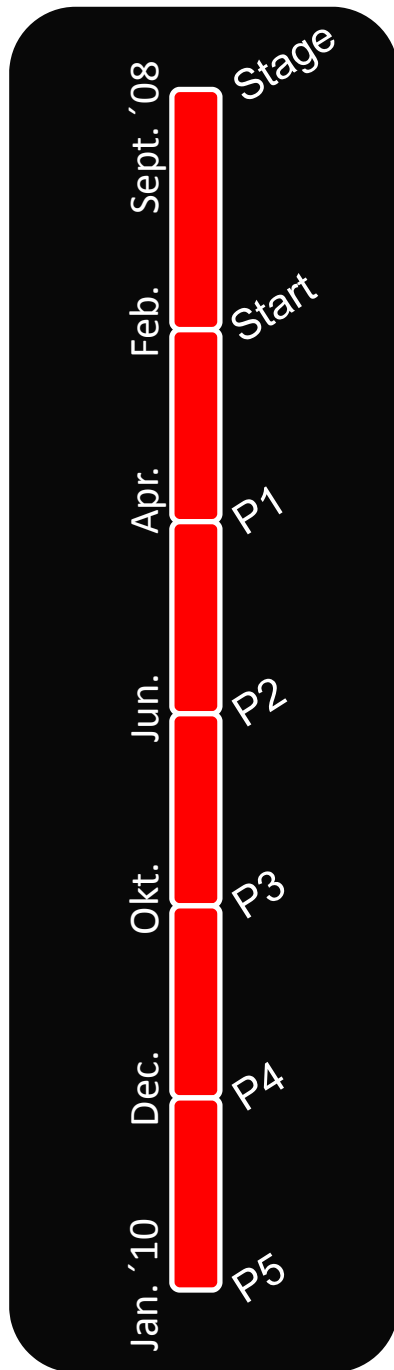
Conclusie (3)

4. *Is er uit de onderzoeksresultaten een relatie af te leiden tussen samenwerking, culturele en structurele aspecten en eindresultaten?*

Uit zowel interviews, literatuurstudie en afstudeeronderzoek geldt:



Betere organisatiecultuur + organisatiestructuur = betere samenwerking = betere resultaten



Aanbevelingen

- *Afstudeerbedrijf*
- *Spelsimulatie*
- *Onderzoeksresultaten*

Vragen

Bijlagen

VERTROUWELIJK