

# GEBRUIKERS- HANDLEIDING

DeEscalatie- en Communicatie-  
model



**WATERSCHAPSMARKT**  
VAN DE TOEKOMST

# DEESCALATIE- EN COMMUNICATIEMODEL

## ALGEMEEN

Het begrip escalatie betekent enerzijds het steeds erger worden van een bestaand conflict, anderzijds betekent escalatie een methode om een conflict beheersbaar tot een goed einde te brengen. Met het inzetten van escalatie beogen we een conflict te deEscaleren. Het escaleren van een probleem is het probleem neerleggen bij een hoger verantwoordelijkheidsniveau. Het juist inzetten van de mogelijkheid van escaleren, vermindert geschillen en faalkosten. Een relevante voorwaarde van een succesvolle escalatie is communicatie.

Het DeEscalatie- en Communicatiemodel gaat uit van de gelijkwaardigheid van partijen. Allebei de partijen moeten oog voor elkaars positie hebben en dienen zich in beginsel in gelijke mate in te spannen voor een optimaal werkend DeEscalatie- en Communicatiemodel. Het concreet inrichten van het DeEscalatie- en Communicatiemodel past niet in de aanbestedingsfase, maar hoort in de fase na de contractsluiting. Dit is een gezamenlijke activiteit. Het gezamenlijk invullen geschiedt na contractsluiting, waarbij een logisch moment de project-start-up is. Hoewel het DeEscalatie- en Communicatiemodel een formeel document is, dient de invulling door partijen in een relatief informele setting plaats te vinden. Het menselijke contact staat hierin centraal.

Het gebruik van de Annex DeEscalatie- en Communicatiemodel is niet vrijblijvend: het model is van toepassing op de overeenkomst tussen partijen tenzij het model nadrukkelijk niet van toepassing wordt verklaard. De Annex schrijft voor dat Opdrachtgever en Opdrachtnemer op verschillende niveaus samenwerken en regelmatig overleg hebben om problemen bij de realisatie van het werk te signaleren en te bespreken. Een duidelijk uitgangspunt hierbij is dat niet bedoeld is dat er wijzigingen optreden in ieders verantwoordelijkheden. Als partijen op enig moment wel een dergelijke wijziging in verantwoordelijkheden beogen, dan dienen zij de Wijzigingsprocedure te doorlopen.

Het DeEscalatie- en Communicatiemodel kent twee werkingen. Enerzijds wordt het escaleren geregeld, ofwel het neerleggen van een probleem of conflict waar men zelf niet uitkomt, bij een hoger verantwoordelijkheidsniveau. Dit is de DeEscalerende werking van het model. Anderzijds beoogt dit model een verbetering van de communicatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Dit is de beoogde 'samenwerking' binnen het model. Het gaat om begrijpen en begrepen worden door goed contact met elkaar.

## DE SAMENWERKINGSNIVEAUS

De communicatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer vindt op drie niveaus plaats. Dit zijn de niveaus: 'Strategische Samenwerking,' 'Tactische Samenwerking' en 'Operationele samenwerking'. De samenwerkingsniveaus schrijven regelmatig overleg voor tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Dit overleg is gestructureerd en vindt plaats op gelijkwaardig niveau. Vanwege dit gelijkwaardige niveau wordt dit ook wel het samenwerkingsoverleg genoemd.

Bij het vormgeven van de samenwerking op Strategisch, Tactisch en Operationeel niveau dient voldoende aandacht geschonken te worden aan zowel de formele overleggen als de informele momenten van samenzijn.

Het formele overleg binnen de **Strategische Samenwerking** vindt ieder kwartaal plaats. Als er bijzonderheden op het werk zijn en/of dreigende conflicten, dan dienen er tussentijds besprekingen belegd te worden, zodat de frequentie hoger is. Het overleg op binnen de Strategische Samenwerking wordt enerzijds gevoed door de Tactische Samenwerking. Daarnaast heeft de Strategische Samenwerking zijn eigen agenda binnen het project. Binnen de Strategische Samenwerking kan ook besloten worden om de wijze van externe begeleiding aan te passen (zie verderop). De deelnemers binnen de Strategische Samenwerking dienen vergaande beslissingsbevoegdheden te hebben. Aan de Opdrachtgeverszijde zal deze functionaris veelal de naam directeur, ambtelijk opdrachtgever of contracteigenaar dragen. Aan de Opdrachtnemerszijde is dit veelal een directeur. Deelnemers aan de Strategische samenwerking hebben een brede visie op het gehele project.

Het formele overleg binnen de **Tactische Samenwerking** vindt iedere maand plaats, tenzij er bijzonderheden op het werk zijn en/of dreigende conflicten. In dat geval zijn er meerdere tussentijdse overleggen. Het overleg binnen de Tactische Samenwerking wordt enerzijds inhoudelijk gevoed door de Operationele Samenwerking. Voorts heeft de Tactische Samenwerking een eigen agenda én wordt vanuit de Strategische Samenwerking teruggekoppeld. De Strategische Samenwerking heeft vooral betrekking op de hoofdlijnen van de inhoud en de effecten daarvan op de contractuele aspecten van het project. De maandelijks terugkerende onderwerpen kunnen de discussies over de VTW's zijn en andere inhoudelijke geschilpunten. De betrokkenen op dit samenwerkingsniveau dragen veelal de titel programmamanager, afdelingshoofd of projectleider.

De **Operationele Samenwerking** is het meest betrokken bij de fysieke uitvoering van de werkzaamheden. De frequentie van het overleg is wekelijks. Onder de UAV 2012 worden deze overleggen een bouwvergadering of werkoverleg genoemd. De betrokkenen worden veelal aangeduid met projectmanager of contractmanager. Binnen het Operationele Niveau werken de contactpersonen van Opdrachtgever en Opdrachtnemer relatief nauw samen, waarbij ieder zijn eigen rol heeft en behoudt. Wederzijdse toegankelijkheid is belangrijk en er wordt dan ook niet geaarzeld om elkaar te benaderen. Het overleg binnen de Operationele Samenwerking wordt met name gevoed door de feitelijke gebeurtenissen en er wordt teruggekoppeld vanuit de Tactische Samenwerking. Regelmatige gespreksonderwerpen zijn de voortgang van de werkzaamheden in relatie tot de planning, veranderingen in de geplande werkzaamheden, wijzigingen in het werk, verzoeken tot wijziging (vtw), relatie tot de buitenwereld als omwonenden, vergunningen, leveranties, nevenopdrachtnemers, onderaannemers alsmede technische issues.

## ESCALEREN

De DeEscalerende werking van het model vindt vooral plaats in het interne overleg binnen de eigen kolom van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer. Tussen de onderlinge samenwerkingsniveaus in de interne organisaties vindt regelmatig overleg plaats. De DeEscalerende werking van het model uit zich op het moment dat op een onderliggend samenwerkingsniveau, ook na informeel intern overleg, er punten open blijven liggen en het erop lijkt dat partijen niet tot elkaar kunnen komen. In dat geval wordt er formeel geëscaleerd.

## VERBONDEN-LIJNEN: INLEIDING

Wanneer juist toegepast, vindt op regelmatige basis overleg plaats op elk samenwerkingsniveau en is bij beide organisaties DeEscalatie geborgd met een goede interne afstemming. Beide organisaties weten hoe te handelen indien zaken binnen het project niet lopen zoals voorzien en escaleren tijdig. Op deze manier wordt de Horizontale lijn van het model verbonden met de Verticale lijn. Hierdoor ontstaat de aansluiting tussen de verschillende Samenwerkingniveaus en de DeEscalerende werking van het model. Bij voorkeur formuleren deelnemers op het betreffende onderliggende samenwerkingsniveau gezamenlijk de punten waarop zij het niet eens zijn. Deze analyse wordt dan aan zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer gezamenlijk gegeven. Het is in dat geval duidelijk, waar er een geschil over is. Bij deze analyse kan dan eveneens een eigen toelichting aan het bovenliggende samenwerkingsniveau gegeven worden. Met deze analyse hoeft de andere partij het niet eens te zijn.

## OPTIMALE WERKING VAN DE VERBONDEN-LIJNEN: REALISEREN VAN PROJECTDOELEN

Voor een goed verlopend bouwproject kan het formuleren van projectdoelen een belangrijke bijdrage leveren. Projectdoelen zijn die doelen die belangrijk zijn voor de opdrachtgever, voor de eindgebruiker, voor de omgeving en voor degene die het project uitvoert. De projectdoelen zijn de leidende gids gedurende het gehele project. Het is van belang dat bij het formuleren van de projectdoelen ook het hoger management van de organisaties betrokken is en deze projectdoelen omarmen. De projectdoelen dienen voor iedereen realistisch te zijn. De projectdoelen worden geformuleerd na contractsluiting, daar op dit moment eerst gelijkwaardigheid van partijen aanwezig is. Afhankelijk van de aard van het project en de samenwerking kunnen eerst de projectteams geformeerd worden en daarna de projectdoelen, doch andersom kan ook zodat bij de concrete invulling van de projectteams de projectdoelen reeds gediend kunnen worden. Op deze wijze worden de projectdoelstellingen gezamenlijk doorleefd. Het toepassen van dit communicatie- en DeEscalatiemodel kan een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de projectdoelstellingen.

## PROJECTSTARTUP OP DE VERSCHILLENDE SAMENWERKINGSNIVEAUS

Aan het begin van het project vindt op ieder samenwerkingsniveau een project-start-up plaats. Binnen de **Strategische Samenwerking** kan dit veelal beperkt blijven tot een enkele ontmoeting, waarbij betrokkenen elkaar leren kennen. Binnen de **Tactische Samenwerking** dient de kennismaking dieper te gaan, en in de **Operationele Samenwerking** dienen de wederzijdse partijen elkaar goed te leren kennen. Welke aanvullende doelen zijn er voor dit project naast de GOKIT-factoren: Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd.

De project-start-up heeft meerdere doelen. Ten eerste moet men weten bij wie men moet zijn. Voorts dient de kennismaking ertoe dat in het vervolg de drempel om iemand te benaderen verdwenen is. Tevens wisselen partijen mogelijk te verwachten knelpunten uit en worden de eventuele beheersmaatregelen besproken. Besproken dient te worden wanneer er in principe geëscaleerd wordt. Escaleren is geen schande, maar dient ook niet te spoedig te geschieden. Voorts wordt de vorm van ieder overleg bepaald en welke agendapunten normaliter plaats zullen hebben. Zeker binnen de Operationele samenwerking kan - afhankelijk van de omvang van het project - een project-start-up meerdere dagen in beslag nemen.

FIGUUR: DE-ESCALATIE EN COMMUNICATIEMODEL

Strategisch niveau		
Frequentie:	Onderwerpen:	Deelnemers: (invullen) Opdrachtgever/ Opdrachtnemer:
6 maanden <input type="checkbox"/>	Organisatie doelstellingen <input type="checkbox"/>	.....
3 maanden <input type="checkbox"/>	Contact en samenwerking <input type="checkbox"/>	.....
2 maanden <input type="checkbox"/>	Proces (behandelproces) <input type="checkbox"/>	.....
	Toprisico's <input type="checkbox"/>	.....
	Samenwerking <input type="checkbox"/>	.....
	..... <input type="checkbox"/>	.....
Tactisch niveau		
Frequentie:	Onderwerpen:	Deelnemers:
6 maanden <input type="checkbox"/>	Discussie VTW's <input type="checkbox"/>	.....
3 maanden <input type="checkbox"/>	Contact en samenwerking <input type="checkbox"/>	.....
2 maanden <input type="checkbox"/>	Inhoudelijke geschilpunten <input type="checkbox"/>	.....
1 maand <input type="checkbox"/>	Projectdoelstellingen <input type="checkbox"/>	.....
	Toprisico's <input type="checkbox"/>	.....
	..... <input type="checkbox"/>	.....
Operationeel niveau		
Frequentie:	Onderwerpen:	Deelnemers:
1 maand <input type="checkbox"/>	Voortgang <input type="checkbox"/>	.....
1 week <input type="checkbox"/>	Contact en samenwerking <input type="checkbox"/>	.....
	Contract VTW's <input type="checkbox"/>	.....
	Planning <input type="checkbox"/>	.....
	Communicatielijnen <input type="checkbox"/>	.....
	Risicodossier <input type="checkbox"/>	.....
	..... <input type="checkbox"/>	.....

## PROJECT-START-UP: ESCALERENDE LIJNEN

Intern, zowel bij de Opdrachtgever als bij de Opdrachtnemer, is het verstandig om bij de aanvang van het project een project-start-up te laten plaatsvinden. Hierin worden onder andere de projectdoelen van ieders niveau besproken en leren mensen elkaar kennen. Tevens wordt bekeken wanneer en hoe er escalatie plaats dient te vinden. Voorts wordt besproken hoe de informele terugkoppeling naar boven en beneden zal geschieden.

## PROJECTBEGELEIDING

Buiten het DeEscalatie- en Communicatiemodel staat de externe begeleiding. Afhankelijk van de aard, omvang en ontwikkeling van het project kan gedacht worden aan het inzetten van één of meerdere vormen van externe begeleiding zoals een onafhankelijk voorzitter, onafhankelijk notulist, mediator, sessiebegeleiding en/of bouwreflectie. In de toelichting wordt op deze aspecten niet nader ingegaan. Voor een diepere toelichting wordt naar andere bronnen verwezen.

### BEZOEKADRES

Koningskade 40  
2596 AA Den Haag  
070 351 97 51  
Nederland

### POSTADRES

Postbus 93218  
2509 AE Den Haag  
Nederland

info@uvw.nl  
www.uvw.nl

### CONTACTPERSOON:

Henkjan van Meer  
hmeer@uvw.nl

November 2017