

Escalaties tussen OG en ON

Van herkennen naar oplossen

Versie 1.0, 2 oktober 2018



Opgave Kernprogramma Neerlands Diep
2016-2018
Koos Vrolijk, Rijkswaterstaat

Begeleider: André Dorée

1 Inleiding

Dit document is de rapportage van mijn “Opgave” die ik heb gemaakt als afronding van het doorlopen van het Kernprogramma (2016-2018) bij Neerlands Diep. Ik heb aan deze opgave gewerkt in de periode september 2017 tot oktober 2018. In deze periode ben ik begeleid en geïnspireerd door prof. dr. ir. André Dorée, kerndocent van het Kernprogramma en Professor en hoofd van de afdeling Construction Management & Engineering van de Universiteit Twente.

Ik werk al lang bij Rijkswaterstaat in de rol van Projectmanager. Die rol past mij. Eén van de mooie aspecten van het werken in projecten bij Rijkswaterstaat vind ik de relatie met de Markt. Samen met de Markt geven we invulling aan de maatschappelijke opgave die we van de politiek ontvangen. We sluiten hiervoor contracten met de Markt. Welke contractvorm of samenwerkingsvorm we ook kiezen in de uitvoering moeten er altijd zaken tussen ON en OG worden opgelost. Vaak gaat het dan over situaties, ‘issues’, waarvoor binnen het contract geen standaard oplossing voor is. Het oplossen hiervan is een vak apart. Is ook al vaker onderzocht. De Marktvisie hoopt oplossingen aan te dragen. En het is ook het onderwerp van mijn “Opgave”. Ik heb het zelf vaak ervaren, spreek er over met collega’s, probeer er telkens van te leren.

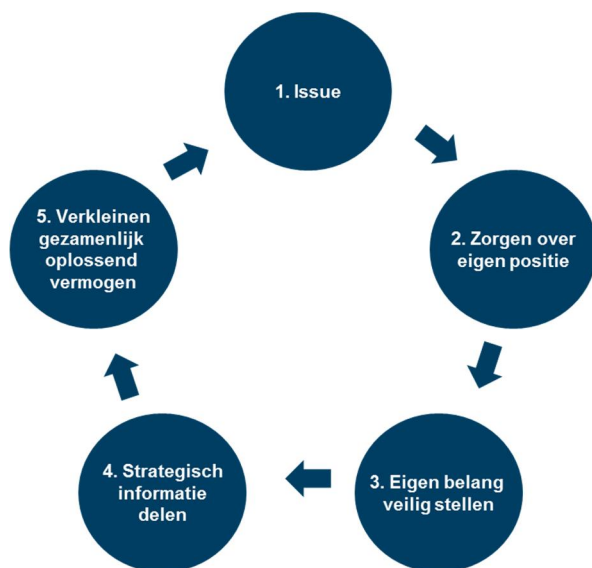
Met behulp van theoretische kaders en praktijkervaringen van collega’s heb ik geprobeerd een systeem te ontdekken en te ontrafelen. Ik heb er veel van geleerd. Ik hoop dat het de lezer ook verder helpt.

Dit document heeft de volgende hoofdstuk indeling:

- Beschrijving van mijn “Opgave” en aanpak
- Theoretisch kader
- Samenvatting van de interviews met collega’s
- Analyse
- Synthese
- Conclusies en aanbevelingen
- Reflectie, verantwoording en beperkingen
- Bijlage: Verslagen van de interviews

2 Mijn Opgave

Elke projectmanager of contractmanager zal het herkennen: Er doet zich iets voor in het project, een issue. Vaak begint het als een verschil in beelden, interpretatie, mening tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Er worden zwakke signalen afgegeven, maar het issue wordt nog niet expliciet benoemd. In korte tijd ontwikkelt het issue zich tot een tegenvaller die niet eenvoudig op te lossen is. In de relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer gaat het dan vaak over geld. Inmiddels hebben de partijen hun positie bepaald en standpunten ingenomen. Om het issue op te lossen is veel tijd en energie nodig. Vaak moet één van de partijen iets toegeven. Hiermee ontstaat er haast automatisch een hypotheek op het vervolg van het project. Bij een volgend issue zal de eerdere ‘verliezer’ proberen compensatie of genoegdoening te krijgen. Het patroon herhaalt zich. Volgens Kaats en Opheij zit hier het volgende systeem onder.



Bij het opkomen van een issue (1.) is de eerste reactie dat men zich zorgen maakt over de eigen positie (2.). ‘Kunnen de gevolgen effect hebben op ons belang?’. ‘Wat kan het effect zijn op de planning, budget, kwaliteit?’.

Vanuit deze zorgen gaat men in het eigen team acties uitzetten om het eigen belang veilig te stellen (3.). Bv nog eens goed in het contract nagaan wat rechten en plichten zijn. Advies inwinnen bij een (juridisch) adviseur. Teruglezen van notulen met eerdere afspraken. Nagaan bij collega’s hoe gelijksoortige issues zijn opgelost.

Nadat de analyse is gedaan op het veiligstellen van het eigen belang, wordt alleen nog informatie die in het eigen belang is, gedeeld met de andere partij (4.).

Omdat beide partijen niet beschikken over alle informatie en er vooral geredeneerd wordt vanuit het eigen belang, wordt de ‘ideale’ oplossing niet gevonden. Het gezamenlijk oplossend vermogen is verkleind (5.). Hierdoor is het resultaat suboptimaal. Vaak met een verlies (LOSE) voor één of beide partijen. Hiermee is een voedingsbodem gecreëerd voor het ontstaan van een volgend issue (1.) wat logischerwijs weer minder goed wordt afgehandeld.

Het systeem is voor mij herkenbaar. De verleiding om in de cirkel te ‘stappen’ is groot. Als één van de twee partijen er in stapt, dan volgt de ander haast automatisch. De ruimte voor een oplossing verkleint en de tijd en inspanning om tot een oplossing te komen nemen toe.

Vanuit de Marktvisie wordt er een sterk appèl gedaan op de medewerkers in een project om tot ‘betere’ samenwerking te komen. Hier zitten twee aspecten in die nader benoemd moeten worden. Het appèl tot betere samenwerking kan worden gevoeld als een miskening. Is er in het verleden dan niet geprobeerd om goed samen te werken (Dorée, Een mooie dag over de marktvisie, 13-8-2018)? Hiernaast worden er vanuit de implementatietrajecten van de Marktvisie weinig tot geen concrete instrumenten aangedragen om die betere samenwerking dan ook echt invulling te geven. Dus wel een appèl maar weinig hulp.

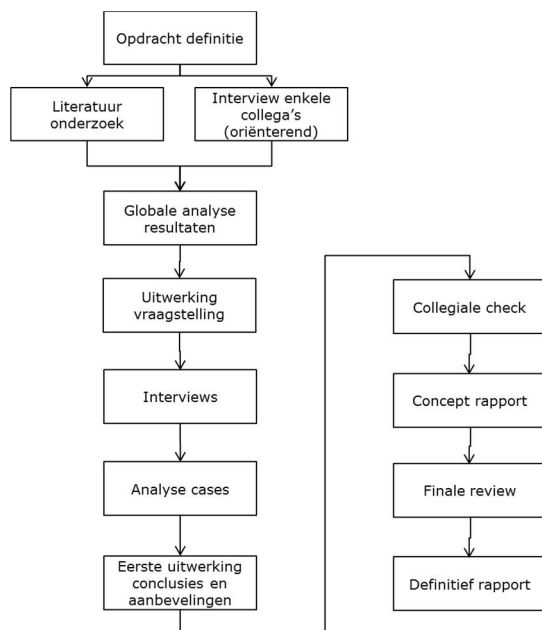
Daarmee kom ik op de volgende uitdaging voor mijn Opgave:

Het aanreiken van instrumenten aan Projectmanager/Contractmanager om:

- zich voldoende snel bewust te zijn van het mechanisme wat er optreedt bij een ‘issue’ tussen ON en OG;
- de cirkel te kunnen doorbreken om de maximale oplossingsruimte te kunnen benutten en daarmee tot de beste oplossing te komen;

2.1 Aanpak

Voor het uitwerken van mijn opgave heb ik de volgende aanpak gehanteerd.



3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader verschafft de ‘brillen’ waarmee ik naar het onderwerp kijk. De door mij geschetste cirkel heeft een onderliggend systeem. Dit benader ik vanuit de theorie van Systemdenken van Jaap Schaveling.

Ref.1: Systemdenken, Jaap Schaveling, Tweede herziene druk 2012

Ik beschouw en analyseer het systeem vanuit de volgende invalshoeken, de ‘brillen’ waarmee ik naar het systeem kijk:

3.1 Escalatieladder van Glasl

De escalatieladder van Glasl kent negen escalatiegraden die zijn verdeeld over 3 hoofdfasen. Dit wordt weergegeven in de volgende figuur.

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------|--|
| 1 | | | | | | | | | |
| Discussieverharden | 2 | | | | | | | | |
| Impasse | Intellektueel geweld | 3 | | | | | | | |
| Wederzijds begrip niet meer vanzelfsprekend | Competitieve superioriteitsgevoel | Geen woorden maar daden | 4 | | | | | | |
| Afschermen | Polarisatie | Non-verbale communicatie | Stereotype karikaturen | 5 | | | | | |
| Coöperatief oplossen van het conflict | Stijf van het debat | Prestige-zaal | Self fulfilling prophecy | Gezicht aanvalen gezicht overlies | 6 | | | | |
| Hulpvorming | Scoren | Niet terugop ingenomen standpunt | Uitbreiden conflict | Vul spel | Dreigingsstrategieën | 7 | | | |
| Pro: Onderscheidt | Oproepen irritaties | Intevingsvermogen neemt duidelijk af | Behoeft aan sympathie | Ontmaskeren | Harde eisen, paniecreacties | Tegenstander puur als object/vijand | 8 | | |
| Contra: Verbindt | Lachers op de hand | Gesamenlijke verantwoordelijkheid is weg | Mensen aan je kant krijgen | Elkaar niet zien, dood verklaren | Sancties | Geweld | Systeematische vernietiging | 9 | |
| Selectieve aandacht | | Oplossing uitschakelen | Coalities in zwart-wit beeld | Immoraal gedrag | Stress | De ander schade aandoen | Versplinteren van de tegenpartij | Samen in de afgrond | |
| Fase 1 win-win | | | Fase 2 win-lose | | | Fase 3 lose-lose | | | |

Hoofd fase 1: Men is zich bewust van de spanningen en tegenstellingen. De inzet van partijen is om in samenwerking tot een oplossing te komen. (Rationele fase)

Hoofd fase 2: Wanstouwen is toegenomen. Samenwerking is geen doel meer. De inzet is gericht op het eigen gewin. (Emotionele fase)

Hoofd fase 3: De andere partij wordt gezien als de vijand. Schade toebrengen aan de ander is het doel geworden. Eigen gewin is hier ondergeschikt aan. (Strijd fase)

Ref.2: Escalatieladder van Glasl, diverse bronnen internet, o.a. www.merlijngroep.nl

3.2 Drie gezichtspunten Dorée

De relatie tussen OG en ON in een project is er een tussen organisaties. De interactie tussen deze twee organisaties speelt zicht af tussen mensen. De rol van de mens is bepalend voor de ontwikkeling en afhandeling van een issue tussen organisaties. Dorée heeft drie gezichtspunten onderkend voor de rol van de mens.

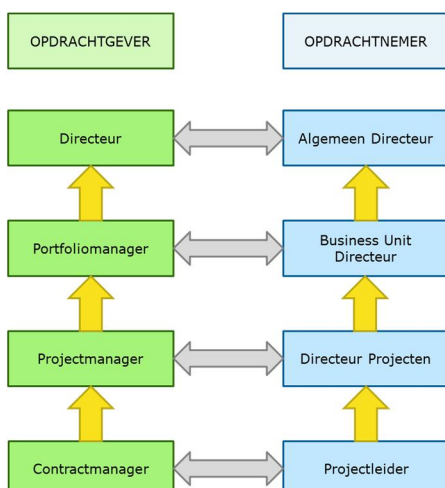
- De Persoon, met de persoonlijke vaardigheden, normen en waarden;
- De Professional, met deskundigheid, vaardigheden en ethiek in een bepaald werkveld;
- De Functionaris, past deskundigheid, vaardigheden en ethiek toe, binnen de opdracht en het mandaat van de werkgever.

In de interviews heb ik onderzocht of het ene gezichtspunt een grotere bijdrage heeft in het ontwikkelen en oplossen van een issue dan het andere. Hierbij was mijn verwachting dat het gezichtspunt 'Functionaris' de grootste invloed zou hebben. Zoals eerder aangegeven hebben veel issues een financiële component. Deze financiële component raakt direct het belang van de organisatie, de werkgever.

Ref.3: Een mooie dag over de Marktvisie, André Dorée, 31-8-2016

3.3 Hiërarchische niveaus van escalatie

De escalatieladder van Glasl beschrijft de verschillende stadia van ontwikkeling van het proces van de escalatie. In projecten en contracten worden bij een escalatie vaak ook verschillende hiërarchische niveaus doorlopen. Hierbij heeft het hogere niveau meer mandaat en verantwoordelijkheid en daarmee (theoretisch) ook meer oplossingsruimte. Een vaak toegepaste structuur binnen Rijkswaterstaat wordt weergegeven in de volgende figuur. Hierin zijn de functienamen aan de zijde van de opdrachtnemer generiek gekozen. De praktische invulling verschilt per project en opdrachtnemer.



Een veel geziene verdeling van mandaat en verantwoordelijkheid is de volgende:

- Contractmanager/Projectleider: handelen issues af die binnen contractscope en contractbudget opgelost kunnen worden.
- Projectmanager/Directeur Projecten: handelen issues af die binnen projectscope/projectbudget afgehandeld kunnen worden.
- Portfoliomanager/Business Unit Directeur: behandelen de issues die buiten projectscope/projectbudget liggen, maar die wel specifiek over dit project/contract gaan.
- Directeur/Algemeen Directeur: Bespreken de issues die effect hebben op de relatie tussen de twee partijen. Hierbij gaat het dus niet meer alleen over het onderhavige project/contract.

4 Interviews

Met een aantal collega's heb ik gesprekken gevoerd waarin ik de hypothese heb geprobeerd te toetsen. Na een toelichting over mijn opgave en het theoretisch kader (Glasl en Dorée) heb ik de volgende gespreksleidraad gehanteerd:

- Vertel over een situatie tussen jou en een ON. Het moet gaan over een issue, probleem, meningsverschil waarbij er sprake is van verschillende belangen tussen ON en OG.
- Wat waren de zwakke en sterke signalen over het issue
- Hoe heeft het issue zich ontwikkeld
- Op welk niveau heeft het issue zich het meest 'getoond'. Persoon, professional, functionaris?
- Welke hiërarchische niveaus speelden een rol in de escalatie?
- Wat was bepalend in het opgelost krijgen van het issue (of het uit de hand lopen van het issue)

Tijdens het gesprek heb ik telkens door aanvullende vragen geprobeerd scherp te krijgen op welk niveau de escalatie zich ontwikkelde op de escalatieladder van Glasl en welke hiërarchische niveaus betrokken waren. Tevens heb ik geprobeerd om bij de geïnterviewde duidelijkheid te krijgen of de inbreng gebaseerd was op één van de gezichtspunten: persoon, professional, functionaris.

De interviews hebben 14 cases opgeleverd. De informatie uit de interviews is door mij geanonimiseerd. Per case wordt in dit hoofdstuk samengevat aangegeven hoe de case wordt beschouwd gebaseerd op de drie 'brillen':

- Escalatie ladder van Glasl;
- Gezichtspunten van Dorée;
- Hiërarchische niveaus van escalatie;

Dit geeft een overzicht van de cases gerelateerd aan de theorie, maar doet geen waarde aan de inhoud van de cases zelf. Daarom is een uitgebreide beschrijving van elke case opgenomen in de bijlage. Ik raad de lezer aan ook de bijlage door te lezen. Het is een verzamelpaats van kennis en ervaring van RWS projectmanagers. De volgorde van de interviews heeft geen relatie met de volgorde van de lijst met collega's.

De volgende collega's zijn door mij geïnterviewd:

- Paul Gerrits, Projectmanager CIV
- Reinier van der Klooster, Projectmanager CIV
- Abraham Bot, Projectmanager CIV
- Ben Kleiss, Project-/Contractmanager CIV
- Marjolijn Lubbert, Project-/Contractmanager GPO
- Jaap Zeijlmaaker, Projectdirecteur GPO
- Jan Slager, Projectdirecteur GPO
- Hans Ruijter, Projectdirecteur GPO
- Peter van der Mark, Projectmanager PPO
- Bert Kortsmid, Projectmanager PPO
- Peter van Dijk, Projectmanager PPO
- Henk van de Bosch, Projectmanager PPO

| | Case 1: Realisatie opdracht met grote tijdsdruk | Case 2: Opdracht aan Ingenieursbureau. | Case 3: Gegunde opdracht waarbij organisatie ON verandert |
|------------|---|--|--|
| Glasl | Binnen hoofdfase 1 opgelost. WIN-WIN resultaat. | Geen echte oplossing bereikt. Mensen zijn beschadigd. LOSE-LOSE resultaat. Hoofdfase 3. | Vanuit hoofd-niveau 2 (WIN-LOSE) weer kunnen brengen naar een oplossing die als WIN-WIN (hoofd-niveau 1) wordt beschouwd. |
| Dorée | Bron van de escalatie was het handelen als Functionaris. Basis van de oplossing lag in het handelen als Persoon. De goede persoonlijke relatie heeft de escalatie opgelost. | Gestart vanuit het handelen als Functionaris. OG beoordeelt inzet medewerker ON als niet Professioneel. Geen goede Persoonlijke relatie tussen de spelers. | Issue ontstaan op Functionaris niveau. Hierdoor ook slechte sfeer tussen personen. Mensen gewisseld. Opgelost op basis van goede persoonlijke relatie. |
| Hiërarchie | Complex i.v.m. relatie met unieke leverancier. Oplossing op niveau Projectmanager/Directeur. Niet alle niveaus doorlopen. | Hierarchie is niet benut. Gehele escalatie tussen Contractmanager OG en Kwaliteitsmanager ON. | Oplossing bereikt op tweede hiërarchische niveau. |

| | Case 4: Geen tendervergoeding | Case 5: De harde lijn | Case 6: Vendor lockin |
|-------|---|---|---|
| Glasl | Aangekondigde kort geding gaf dreiging naar hoofdfase 3, LOSE-LOSE. Om dit te voorkomen gaf OG toe. Oplossing in hoofdfase 2. WIN-LOSE. | Oplossing lijkt bereikt in hoofdfase 2, WIN-LOSE. ON heeft verliesgevend project en OG wel een werkend resultaat. Maar OG houdt ook een kater over aan het project. | Escalatie ver in hoofdfase 2, WIN-LOSE. ON past dreigingsstrategieën toe. Resultaat is WIN voor ON en LOSE voor OG. WIN voor ON lijkt wel alleen voor korte termijn. |
| Dorée | Vasthouden aan de regels (Functionaris) en aantasting in trots (Persoon) waren aanleiding van het issue. Professionele inschatting positie OG en zorg voor goede persoonlijke relatie waren bron van oplossing. | OG (Functionaris) heeft harde lijn gekozen en vastgehouden. Slechte persoonlijke relatie vanuit Bedrijfsleider ON naar OG maar ook naar eigen organisatie, heeft issue versterkt. | ON speelt maximaal zijn rol als Functionaris uit ten gunste van zijn organisatie. Hij lijkt zich daarbij geen zorgen te maken over het beschadigen van persoonlijke relaties. |

| | | | |
|------------|--|--|---|
| Hiërarchie | Oplossing bereikt door inzet hoogste niveau. | Alle hiërarchische niveaus betrokken. Maar geen oplossing bereikt. | ON benut op informele wijze alle voor hem beschikbare niveaus. Hierdoor is de formele escalatie buitenspel gezet. Bij ON zijn er ook geen niveaus. Alles zit bij 1 persoon. |
|------------|--|--|---|

| | Case 7: Kwaliteit in een driehoeksrelatie | Case 8: Cruciale ontwerpfout | Case 9: Afscheid nemen |
|------------|---|--|---|
| Glasl | Escalatie dreigde naar hoofdfase 3, LOSE-LOSE te gaan. Dreiging van arbitrage levert voor beide partijen een acceptabele oplossing op. Hiermee een oplossing in hoofdfase 1, WIN-WIN. | Escalatie in hoofdfase 2, WIN-LOSE. Maar de inzet van de kant van OG (WIN) was om de LOSE van de ON te minimaliseren of te compenseren. | Escalatie geëindigd in hoofdfase 3. Inzet gericht op het verbreken van de relatie. |
| Dorée | ON beschermd als functionaris zijn bedrijf voor groot financieel nadeel. OG speelt ook vooral de functionaris rol, vanuit contractverantwoordelijkheid. Geen inzet op persoonsniveau. OG waardeert ON als professional. | Escalatie ontstaan vanuit Functionaris. Veel respect voor elkaar als Professional. Goede persoonlijke relatie (op alle niveaus) gaf de basis aan de oplossing. | Escalatie ontstaan vanuit Functionaris. Geen goede relatie op persoonlijk vlak tussen de spelers. |
| Hiërarchie | Complexe hiërarchie ivm rol Leverancier en kleine ON organisatie (alle niveaus bij 1 persoon) | Alle hiërarchische niveaus zijn ingezet. Goede afbakening van mandaat en verantwoordelijkheden tussen de verschillende niveaus. Duidelijke afspraken vooraf. | Geen gebruik van hiërarchische niveaus. Iemand van buiten project heeft afwikkeling gedaan. |

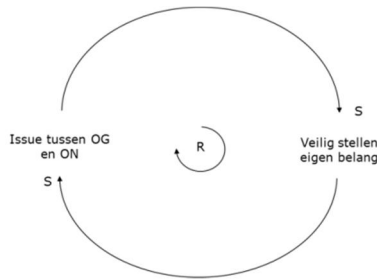
| | Case 10: Arbitrage | Case 11: Waardeloos contract | Case 12: Geen bonus |
|------------|---|--|--|
| Glasl | Escalatie loopt in hoofdfase 3. LOSE-LOSE. Er is een lopende arbitrage. Geen onderlinge communicatie meer over dit issue. | Escalatie afgehandeld in hoofdfase 2. Vooral een financiële LOSE voor ON. | Escalatie afgehandeld in hoofdfase 2. Vooral een financiële LOSE voor ON. |
| Dorée | Escalatie ontstaan vanuit Functionaris. Gesprekken blijven netjes en zakelijk. Professionele houding maar geen persoonlijk contact. | Escalatie ontstaan vanuit Functionaris. ON aangesproken op Professionaliteit. Geen goede persoonlijke relatie. Pas na wisseling aan de zijde van ON ontstond de oplossing. | Escalatie ontstaan vanuit Functionaris. ON aangesproken op Professionaliteit. Geen goede persoonlijke relatie. Pas na wisseling aan de zijde van ON ontstond de oplossing. |
| Hiërarchie | Alle hiërarchische niveau gebruikt. Ook de hoogste niveaus t/m DG. Maar geen oplossing bereikt. | Geen goede match tussen de niveaus van ON en OG. Bij ON dekt 1 persoon meerdere niveaus af. Dit maakt hiërarchische escalatie moeilijk. | OG houdt de harde lijn duidelijk vast, ook op de hogere niveaus. ON accepteert dit uiteindelijk en hiermee keert de rust terug. |

| | Case 13: Zwaar transport | Case 14: Voorwaardelijke boete |
|------------|--|---|
| Glasl | Afhandeling in hoofdfase 1. OG en ON hebben beide voordeel in de afhandeling. | Afhandeling in hoofdfase 1. OG en ON hebben beide voordeel in de afhandeling. ON financieel (geen boete), OG inhoudelijk (overig werk op tijd geleverd) |
| Dorée | Vooraf inzet als Professional en Persoon hebben het issue bespreekbaar en oplosbaar gemaakt. | OG spreekt ON aan op persoonsniveau. Dit blijkt goed te werken. |
| Hiërarchie | Geen hiërarchische escalatie. | Geen hiërarchische escalatie. |

5 Analyse

De door mij verwachte systeem (zie hoofdstuk 2) heb ik aangetroffen. Niet in alle cases precies zoals geschetst, maar de basis van de cirkel, nl: Issue -> Zorgen over eigen positie -> Verkleinen oplossend vermogen, is in veel van de cases herkenbaar.

Ik beschouw het systeem als een 'versterkende feedbackloop'. De reactie op een issue tussen OG en ON is zodanig dat dit weer nieuwe issues oproept.



Het onderliggende patroon is het zorgen maken over de eigen positie en het proberen veilig te stellen van het eigen belang. Dit leidt tot het zoeken in het contract en afspraken naar de zaken die dat ondersteunen. Maar dit wordt gedaan door beide partijen. Het gevolg is dat de oplossing eerder verder weg raakt dan dichterbij komt. En dat er nieuwe issues ontstaan in het proces van oplossen van het eerste issue. De uitdaging is om dit onderliggende patroon te onderkennen en te doorbreken.

5.1 Escalatieladder van Glas

De escalaties die ik onderzocht heb vanuit de cases zitten bijna allemaal in hoofdfase 1 of 2. Dit is ook logisch. Rijkswaterstaat is een grote opdrachtgever in het publieke domein. Opdrachtnemers zijn gericht op een duurzame relatie met een dergelijke opdrachtgever. Je wilt de eventuele kater van een eerdere opdracht geen negatieve invloed laten hebben op een volgende opdracht. Daar is RWS een te belangrijke en grote opdrachtgever voor.

Partijen zijn er dus bijna altijd opgericht om een issue op een nette manier op te lossen. In de meeste gevallen wordt hiervoor de interne (vooraf ingeregelde) escalatielijn voor gebruikt. Bij een goede relatie is die gericht op WIN-WIN.

Als het niet lukt om het op deze manier in hoofdfase 1 op te lossen en het conflict dus naar hoofdfase 2 verschuift, dan wordt er regelmatig gebruik gemaakt van onafhankelijk deskundige. Blijkbaar is er geen oplossing mogelijk binnen de bestaande contractuele kaders en afspraken. Er worden dan afspraken gemaakt dat de uitspraak van een onafhankelijke (deskundige) commissie zal worden gerespecteerd. Mogelijke negatieve effecten (LOSE) worden dan geaccepteerd. In een aantal van de door mij onderzochte cases heeft deze stap er voor gezorgd dat het project door kon gaan.

In de OG-ON relatie is de laatste hoofdfase (LOSE-LOSE) eigenlijk de fase waarin er wordt gekozen voor ontbinding, arbitrage of rechtspraak. Hierbij staat niet meer het projectresultaat op de eerste plaats. De gesprekken tussen ON en OG zijn niet meer effectief. Er wordt een formele uitspraak gevraagd aan een bevoegde instantie. Voor de OG betekent dit haast altijd dat het project niet meer doorgaat en opnieuw in de markt moet worden gezet. Voor de ON betekent het meestal omzet, winst en imago verlies.

Beide partijen proberen zo lang mogelijk om uit deze fase te blijven.

5.2 Drie gezichtspunten

De relatie tussen OG en ON in een project is er een tussen organisaties. De interactie tussen deze twee organisaties speelt zicht af tussen mensen. De rol van de mens is bepalend voor de ontwikkeling en afhandeling van een issue tussen organisaties. Dorée heeft drie gezichtspunten onderkend voor de rol van de mens. (Persoon, Professional, Functionaris, zie paragraaf 3.2).

Uit de interviews en de cases blijkt de het gezichtspunt Functionaris voor zowel OG als ON bepalend is in het ontstaan van een issue en de uitgroei van een issue naar een conflict. De belangen van de organisaties (werkgevers) zijn bepalend. Het proberen veilig te stellen van deze belangen versterkt het conflict en verkleint de oplossingsruimte.

Om tot een oplossing te komen spelen de gezichtspunten Persoon en Professional een belangrijke rol. Het hebben van een goede persoonlijke relatie met de vertegenwoordiger van de andere partij is cruciaal. In de interviews kwam dat als belangrijkste voorwaarde naar voren om tot een oplossing te komen. Je moet elkaar iets 'gunnen' om de ruimte te vinden voor een oplossing. Als er een goede relatie is met de ander, dan is het eenvoudiger om hem of haar ook iets te gunnen. In aantal cases bleek een oplossing pas mogelijk als er een wisseling van personen had plaatsgevonden en er sprake was van een nieuwe relatie.

De vaardigheden van de Professional worden ook aangesproken bij het oplossen van een conflict. Welke instrumenten, processen, personen of andere hulpmiddelen zijn beschikbaar om tot een oplossing te komen? Welke competenties kan iemand inzetten om het probleem op te lossen. Deze aspecten komen samen in het gezichtspunt van de Professional.

5.3 Hiërarchische niveaus

Het hebben van een hiërarchische structuur waarin een escalatie kan worden 'opgeschaald' helpt is het oplossen van escalaties. Maar onhandig gekozen structuur of te snelle of late inzet van de hiërarchie kan de escalatie ook versterken.

Het werkt positief als:

- de structuur vooraf is afgesproken;
- de hogere niveaus ook een groter mandaat hebben;
- hogere niveaus op tijd worden ingezet;
- de mensen op de hogere niveaus elkaar kennen voordat er sprake is van een escalatie

In de interviews heb ik ook voorbeelden gehoord hoe de hiërarchische niveaus juist een negatief effect hadden:

- 1 persoon die meerdere niveaus invult;
- hogere niveaus blijven betrokken na afhandeling escalatie (geen de-escalatie);
- overslaan van niveaus (zonder afstemming).

6 Synthese

Twaalf gesprekken en veertien cases. Wat haal ik daar uit? Wat zijn de belangrijkste inzichten? In het vorige hoofdstuk heb ik de analyse gegeven vanuit de verschillende theoretische ‘brillen’. In dit hoofdstuk geeft ik, voorafgaand aan de conclusies en aanbevelingen mijn belangrijkste inzichten vanuit de interviews. Bij elk inzicht is een citaat (in apart kader) uit een interview opgenomen wat voor mij illustratief is voor het inzicht.

Inzicht 1: Er is geen standaard recept

Dat is voor mij wel het belangrijkste inzicht. Als er een issue tussen OG en ON optreedt, dan is er geen standaard recept te geven op welke wijze dit issue het beste kan worden opgelost. De (succesvolle) afwikkeling van een issue is van veel factoren afhankelijk. Deze zijn niet alle door de spelers beïnvloedbaar. Soms zijn kleine voorvallen die niets met het issue te maken hebben ineens bepalend voor de afloop.

“Ik vertelde buiten de vergadering dat ik mijn nek erg had uitgestoken om voor hem tot deze gunstige oplossing te komen. In het vervolg heeft hij er alles aan gedaan om de uitvoering goed te laten lopen en mij elke keer persoonlijk op de hoogte gesteld met een SMS.”

“Milieu en ecologie waren voor het project belangrijk. Mijn counterpart maakte daar ook echt een punt van. Hij kon er bevlogen over vertellen. Na afloop van een overleg vertelde hij over de nieuwe auto die hij had aangeschaft. Een snelle turbo-diesel met veel pk's. Met bravoure vertelde hij over de snelheden die hij haalde en zijn ergernis aan trage mede weggebruikers. Hierna heb ik hem niet meer vertrouwd als hij in het project over milieu en ecologie begon.”

Inzicht 2: De persoonlijke relatie

In bijna alle cases blijkt de persoonlijke relatie tussen de spelers een bepalende factor te spelen in het ontstaan, ontwikkelen en oplossen van issues. Contracten worden gesloten tussen organisaties, problemen worden opgelost door mensen, niet door contracten. Het oplossen van issues verloopt soepeler als de spelers elkaar iets ‘gunnen’. Oplossingen zijn beter en duurzamer als de spelers er een persoonlijke betrokkenheid bij hebben.

Inzicht 3: Ken de belangen en achtergronden van de ander

Als je de belangen van de ander kent, ben je beter in staat om tot een oplossing te komen die voor beide partijen acceptabel is. Het is een heel verschil of je een issue moet oplossen met de eigenaar van een familiebedrijf of met de vertegenwoordiger van een multinational.

“Het probleem kon binnen de projectkaders nooit worden opgelost. Dankzij het feit dat we een goede escalatiestructuur hadden en hierin ook vooraf hadden geïnvesteerd, konden we tot een oplossing komen. De hogere escalatieniveaus hebben het project echt geholpen.”

“Mijn counterpart was de directeur/eigenaar van een familiebedrijf. Hij stond op het punt de zaak aan zijn zoon over te dragen. Het geschil met ons bracht het bedrijf op de rand van een faillissement.”

Inzicht 4: Structuur helpt

Het helpt als er vooraf is nagedacht over de structuur waarbinnen een escalatie wordt afgehandeld. Een veel geziene structuur is: project, directie, bestuur. Binnen project-niveau vaak met het onderscheid tussen contractmanagement (1e niveau) en projectmanagement (2e niveau). De hogere niveaus hebben de beschikking over meer oplossingsruimte. De lagere niveaus moeten bereid zijn om de besluiten van de hogere niveaus te accepteren en uit te voeren.

Inzicht 5: Het gaat over geld

In de relatie tussen OG en ON gaat het vaak over geld. Ook de issues, problemen en escalaties hebben vaak een financiële aanleiding. De basis van een contract is dat er een geldstroom van OG naar ON gaat. Prikkel (malus en bonus) zijn meestal ook financieel van aard. Prijsstelling is een belangrijk onderdeel van de gunning van een opdracht. Het is dus ook niet verwonderlijk dat issues bijna altijd een financiële component hebben. De oplossing hoeft niet altijd financieel van aard te zijn. Zowel voor OG als ON kunnen ook andere aspecten (bv tijd, kwaliteit, imago) compensatie bieden aan een financieel issue.

“We kwamen er niet uit met OG. We vonden dat we op het discussiepunt een hele sterke case hadden. Het contract sprak in ons voordeel. In de voorbereiding van de arbitrage werd een diepgaande en brede analyse gedaan. Hieruit bleek dat we inderdaad een sterke positie hadden op het discussiepunt. Maar op andere onderdelen, die door OG mogelijk in de arbitrage betrokken werden, was onze positie niet goed. Hierop besloten we om het niet op arbitrage aan te laten komen en in de minne te schikken. Dat heeft ons meer geld gekost dan we verwacht hadden.”

“De inschrijving was zo laag dat wij wisten dat het werk er niet voor gemaakt kon worden. Er volgde een verificatiegesprek. Hierin kon de ON antwoord geven op al onze vragen. Gezien de gekozen procedure moesten we wel gunnen. Maar we zagen aankomen dat we veel discussies over meerwerk zouden krijgen.”

Inzicht 6: De paradox van het contract

Het contract is een document wat we in de kast leggen en wat er alleen uitkomt als we problemen hebben. Dat hoor je vaak. Maar het contract wordt best vaak uit de kast gehaald. Er zijn veel issues tussen OG en ON. We hopen dan dat het contract ons helpt om deze op te lossen. Daarom leggen we veel vast in de contracten. De paradox is dat alles wat vastgelegd is een bron kan zijn voor discussie en ook wel eens nadelig voor ons zou kunnen uitpakken. Dus het contract kan issues voorkomen en helpen om ze op te lossen, maar kan ook een bron zijn voor issues en hoeft niet altijd ten gunste van OG uit te pakken.

Inzicht 7: Tijdsdruk helpt maar ook niet

Om tot een oplossing van een issue te komen is een zekere mate van urgentie, van tijdsdruk, nodig. Die is er eigenlijk altijd in projecten. Vanaf de start van een project wordt er al een datum van openstelling of in gebruik name genoemd. Issues en escalaties vormen een risico voor de planning. Er is meestal in de planning van een project weinig tot geen rekening gehouden met de afwikkeling van issues. Die tijdsdruk helpt in het voldoende snel tot een oplossing komen. Maar de tijdsdruk beperkt ook de ruimte om tot de beste oplossing te komen. Vaak blijkt dat een snelle oplossing later tot grotere problemen en daarmee meer vertraging leidt.

“Door de grote tijdsdruk waren we al begonnen met het werk voordat er een officiële opdracht lag. Toen we bezig waren bleek dat de prijs van een leverancier veel hoger werd dan zij hadden gecalculleerd. Onze onderhandelingspositie was zondermeer zwak omdat het werk op dat moment al werd uitgevoerd.”

“De opdrachtnemer kwam met een uitvoeringsmethode waarvan wij eigenlijk wisten dat deze niet zou kunnen werken. Maar het was zijn eigen verantwoordelijkheid. Toen hij echt ging starten met de uitvoering bleek ons gelijk. We hebben het werk stil gelegd. Maar hij had natuurlijk de kosten al gemaakt en was niet eenvoudig meer tot een andere methode van werken te brengen.”

Inzicht 8: Er zijn vroege signalen

Vaak kondigt een issue zich al aan. Hoe eerder het besproken kan worden tussen OG en ON, hoe eenvoudiger de beheersmaatregelen of oplossingen kunnen zijn.

Inzicht 9: De unieke leverancier

Escalaties tussen OG en ON kunnen ontstaan bij een leverancier of onderaannemer die een uniek product of dienst levert voor het project. Formeel is er dan een issue tussen ON en leverancier. Maar gezien de unieke positie van de leverancier (er is geen vervangend product of dienst op de markt), wordt OG al snel onderdeel van de escalatie. ON is niet in staat om het issue op te lossen. OG en ON zijn het dan eigenlijk wel eens, maar toch is de oplossing niet eenvoudig.

“Het probleem zat in het speciale afdichtingsrubber. De leverancier wilde wel een nieuw rubber fabriceren, maar niet opdraaien voor de kosten die waren gemoeid met demontage en montage.”

7 Conclusies en aanbevelingen

Een belangrijke conclusie voor mijzelf is dat ik in een organisatie werk waarin kennis en ervaring altijd onder handbereik zijn. Ik heb genoten van mijn gesprekken van de collega's. Die collega's waren zonder uitzondering bereid om, ondanks volle agenda's, tijd in te plannen om mij te helpen met mijn Opgave voor het Kernprogramma. In de gesprekken durfden zij zich ook kwetsbaar op te stellen en kritisch te zijn over hun eigen handelen in de case. Ik heb er veel van geleerd. Maar ook weer de conclusie getrokken dat we relatief weinig doen aan het stimuleren van uitwisselen van kennis en ervaring over de verschillende organisatiedelen heen.

Wanneer spreken projectmanagers en projectdirecteuren een keer met een collega van een andere dienst over hun eigen vakgebied? Niet vaak, kan ik zeggen. Hier ligt een opgave voor ons allen. Aan de mensen ligt het niet. Je hoeft er maar om te vragen en er komt een leerzaam verhaal.

Kennisdelen is van belang voor ons allemaal. Ik heb het weer gemerkt. Ik laat het niet los en ga met collega's en lijnmanagers in gesprek om hier meer mee te doen.

Bij de start van mijn Opgave heb ik de volgende uitdaging geformuleerd.

Het aanreiken van instrumenten aan Projectmanager/Contractmanager om:

- zich voldoende snel bewust te zijn van het mechanisme wat er optreedt bij een 'tegenvaller' tussen ON en OG;
- de cirkel te kunnen doorbreken om de maximale oplossingsruimte te kunnen benutten en daarmee tot de beste oplossing te komen;

Dat was een mooie ambitie die ik helaas niet geheel kan invullen. Het is een complex speelveld tussen OG en ON. Vele factoren spelen een rol in het ontstaan en ontwikkelen van issues tussen ON en OG. Ik heb ze niet allemaal kunnen onderzoeken.

Vanuit de interviews, het gekozen kader en theorie, analyse en synthese kom ik tot een aantal aanbevelingen. Omdat ik 'aanbeveling' iets te vrijblijvend vind, noem ik het 'Leidende principes'. Hiermee geef ik aan dat het voor mij mechanismen zijn in de dynamiek tussen OG en ON die altijd spelen. Het is voor iedereen die in dit speelveld werkt, goed om de 'Leidende principes' te kennen. Beschouw het als een soort gereedschapskist. Niet elke klus vereist de inzet van alle gereedschappen. Maar het is wel goed om te weten wat er in de kist zit, zodat het gepakt kan worden als de situatie zich voordoet. Twee van de leidende principes (nr 1 en 2) wil ik speciaal onder de aandacht brengen. Die twee vormen voor mij de belangrijkste conclusies van het onderzoek.

Leidend principe 1: Een goed voorbereid escalatieproces helpt de oplossing

Een escalatie wordt beter afgehandeld als ON en OG duidelijke afspraken hebben gemaakt over de hiërarchische niveaus waarlangs een escalatie wordt afgehandeld en het proces wat wordt doorlopen.

Deze gelaagdheid moet goed worden gebruikt. Dat wil zeggen dat OG en ON op de verschillende niveaus de mandaten en verantwoordelijkheden gelijkwaardig ingevuld hebben. OG en ON moeten de escalatie op gelijk niveau houden. Het invullen van meerdere niveaus door één persoon moet vermeden worden. In het proces van escalatie mogen geen niveaus worden overgeslagen. In de interviews kwam een voorbeeld langs waarbij een ON, zonder afstemming, het issue direct met de DG besprak. Zo'n actie schaadt het vertrouwen en helpt niet in het samen oplossen van de escalatie.

Leidend principe 2: Ben je bewust van de unieke leverancier

In veel projecten is er sprake van een leverancier of onderaannemer die een uniek product of dienst levert. Als een dergelijke leverancier betrokken is in een escalatie, of mogelijk de bron is van de escalatie, dan maakt dit het proces complexer. Dit bleek ook uit de cases. De escalatie tussen OG en ON alleen is onvoldoende om het issue op te lossen. De unieke leverancier blijkt veel macht te hebben. Formeel ligt de verantwoordelijkheid bij ON, maar uit de cases blijkt dat de ON het vaak niet kan oplossen. Hiermee wordt OG onderdeel van de escalatie tussen ON en de unieke leverancier.

Bij het voorbereiden en gunnen van een contract moet er een analyse plaatsvinden of er sprake is van een unieke leverancier. De risico's van de unieke leverancier moeten worden beoordeeld. Op basis hiervan moeten eventueel beheersmaatregelen worden getroffen. Bij voorkeur om de afhankelijkheid van de unieke leverancier te verminderen. Er kunnen ook aanvullende afspraken tussen ON, OG en unieke leverancier gemaakt worden hoe er met issues en escalaties moet worden omgegaan.

Leidend principe 3: Contractvorm doet er niet toe

In de afbakening van mijn Opgave had ik als vertrekpunt gekozen dat er al een contractrelatie is tussen OG en ON. Er wordt veel gestudeerd en geëxperimenteerd om tot een 'ideale' contractvorm te komen. Die opmerking heb ik veel gehoord in de interviews.

Die ideale vorm, waarbij er geen enkele discussie meer ontstaat tussen ON en OG, is er niet. Bereid je dus altijd voor op het ontstaan van issues en oplossen van conflicten tussen ON en OG. Ongeacht de contractvorm, de issues zullen er komen.

Leidend principe 4: Vroege (zwakke) signalen kondigen een issue aan

In de interviews viel op dat issues eigenlijk haast nooit als een verrassing komen. Voordat het issue op tafel ligt en besproken wordt zijn er signalen geweest die aankondigen dat er een probleem aanstaande is, of er al is. Als je alert bent op dergelijke signalen, dan ben je ook in staat om het issue vroegtijdig te bespreken. De kans is groot dat er dan nog een relatief eenvoudige oplossing mogelijk is. Voorbeelden van vroege signalen die ik in de interviews heb gehoord:

- inschrijfprijs ver onder de raming;
- plotselinge personele wissel;
- planning loopt achter maar einddatum wordt gehandhaafd;
- rommelige bouwplaats;
- rapportages te laat;
- veranderende sfeer in overleggen;
- (te) hoge prijsstelling voor VTW's

Het zo snel mogelijk bespreken van een issue wordt ondersteund door Glasl. Het de-escaleren is eenvoudiger als er nog niet veel stappen op de ladder van escalatie zijn gezet. De-escalatie vanuit hoofdfase 3, de strijdfase, is een bijna onmogelijke opgave. De-escalatie vanuit hoofdfase 1, de emotionele fase, is relatief eenvoudig.

Leidend principe 5: Issues zijn vaak financieel van aard

Bijna alle cases bevatten gaan over een issue en escalatie met een financiële achtergrond. De relatie tussen ON en OG is gebaseerd op een geldstroom van OG naar ON. Aspecten zoals tijd, kwaliteit, veiligheid, etc. worden in deze relatie vertaald in een financiële waarde. OG moet natuurlijk niet in alle gevallen financiële compensatie bieden voor een probleem wat volledig de verantwoordelijkheid van de ON is. Maar er zijn voor OG mogelijkheden om andere dan financiële compensatie te bieden. Voorbeelden daarvan zijn: Het geven van meer tijd, herfinanciering bij DBFM, andere kwaliteit of levensduur eisen.

Leidend principe 6: De (persoonlijke) relatie is van belang

Uit de interviews en de cases blijkt dat het oplossen van een issue eenvoudiger verloopt als de spelers elkaar beter kennen. Het ontstaan van een issue gebeurt bijna altijd vanuit het gezichtspunt 'Functionaris'. De belangen van de werkgever/organisatie spelen een grote rol. In het oplossen van een issue speelt het gezichtspunt van de 'Persoon' een grote rol. Het feit dat de tegenspelers elkaar kennen, elkaar wat gunnen, begrip voor elkaar hebben, die aspecten dragen belangrijk bij aan het opgelost krijgen van een escalatie.

Er moet wel een bepaalde balans zijn in 'geven-en-nemen'. De tegenspelers moeten de oplossing al evenwichtig voor beide partijen kunnen beschouwen.

Op zoals ik in één van de interviews hoorde: "Ik ben gekke Henkie niet. Als hij mij niets gunt, krijgt hij ook niet veel van mij."

De beste oplossing is de oplossing die door beide partijen als WIN-WIN wordt beschouwd. Als dat niet mogelijk is, streeft dan ik elk geval naar het minimaliseren van de LOSE van de ander. Of zoek naar mogelijkheden om de LOSE op een andere manier te compenseren. Zie ook Leidend principe 3.

Leidend principe 7: Belangen bepalen de inzet

Zorg dat je de echte (achterliggende) belangen van de ander kent. En wees open over je eigen belangen. Het oplossen van een issue verloopt veel effectiever als er transparantie is over de belangen van de beide partijen. Die belangen kunnen wel eens wat verder afdiggen van het issue of daar in directe zin niets mee te maken hebben.

Het is nog al een verschil of het issue gaat over de beperkte bijdrage op de winst van een grote onderneming of het voortbestaan van een familiebedrijf. Als je niet weet wat het achterliggende belang is, dan is het de vraag of een gevonden oplossing duurzaam is.

Leidend principe 8: Issues kunnen doorsluimeren

Issues tussen ON en OG kunnen zich gedragen als een veenbrand. Als ze niet goed worden afgehecht, is er een grote kans dat op een later tijdstip, of zelfs in een ander project of contract, het issue toch weer de kop opsteekt.

Maak duidelijke afspraken over de oplossing van het issue en de oplossing van de escalatie. Doe dit als Functionaris door het expliciet vastleggen van de afspraken. En doe dit ook tussen Personen. Spreek naar elkaar uit wat de escalatie betekent heeft en vier het moment dat het achtergelaten kan worden.

Reflectie, verantwoording en beperkingen

Verantwoording en beperkingen

De uitwerking van mijn Opgave is geen wetenschappelijk onderzoek. Het is mijn persoonlijke ontdekkingsstocht in de wereld van escalaties. Het heeft een bloemlezing opgeleverd van cases waarin escalaties zijn opgetreden en afgewikkeld. Afgewikkeld naar tevredenheid of niet. Ik realiseer me dat ik het éézijdig benaderd heb. Alleen de kant van de (publieke) opdrachtgever, meer specifiek, Rijkswaterstaat, is door mij beschouwd. Dit is een bewuste beperking. Enerzijds om de opdracht beheersbaar te houden in tijd en capaciteit, anderzijds om voldoende cases te kunnen verzamelen van verschillende collega's om de kant van ON voldoende breed te benaderen. Mogelijk dat een collega nog een keer een onderzoek doet aan de kant van de markt.

Bij het benaderen van collega's heb ik mijn persoonlijke netwerk aangesproken. Zonder uitzondering waren alle collega's direct bereid tot medewerking. Ik ben mijn collega's dan ook dank verschuldigd voor hun medewerking, tijd en openheid. Ze waren in de gesprekken ook bereid om kritisch naar hun eigen handelen te kijken. Dat heeft voor mij extra waarde gegeven aan de resultaten.

Mijn ambitie vooraf was om als resultaten met een soort monitoringsinstrument en een instructie of proces te realiseren. Een monitoringsinstrument wat zou helpen om te onderkennen dat er een issue speelt wat een escalatie kan worden. Met de dreiging om in de cirkel van 'veiligstellen eigen belang' terecht te komen. Een instructie of proces wat je zou moeten doen om uit de cirkel te breken. Die concrete resultaten heb ik niet bereikt. Maar ik ben tevreden met de oogst. Ik realiseer me dat een aantal van de inzichten en aanbevelingen kunnen worden beschouwd als 'open deur'. Ik heb dat geprobeerd te voorkomen. Theorie, kennis en ervaring hebben geleid tot de resultaten. Dus het zijn in elk geval goed onderbouwde 'open deuren'. Maar voor mij is het veel meer. Ik hoop en verwacht dat dit ook voor anderen geldt.

Reflectie

De Opgave van het Kernprogramma. Het is best een beladen begrip. Collega's die het Kernprogramma al hadden gedaan spreken er over op een manier dat het bij mij een soort mengsel van zorg, angst en ontzag oproep. Twee adviezen heb ik goed gehoord: "Kies een onderwerp wat dicht bij je staat" en "Begin op tijd".

Het project wat ik zelf de afgelopen vier jaar gedaan heb, kenmerkt zich door de complexe relatie met de marktpartij. Boetes, claims, betaalstops, in gebreke stelling, personele wisselingen, escalaties, gedeeltelijke opzegging contract, het hele speelveld van wat er tussen OG en ON kan gebeuren is langsgekomen. Het project leek zich in een continue staat van escalatie te voltrekken. Ik zat midden in dat proces. En voelde me af en toe onmachtig om er de juiste sturing aan te geven. Die onmacht en de zoektocht naar oplossingen waren voor mij de reden om voor dit onderwerp voor mijn Opgave te kiezen. Gedurende mijn project kwam ik in aanraking met de ontwikkelingen van de Marktvisie. Ondanks de complexe situatie in het project is het gelukt om een groot deel van het werk naar tevredenheid op te leveren. En hebben we met ON de afspraak gemaakt om een resterend deel van het werk op basis van een alliantie-achtige samenwerking te realiseren. Die ervaringen deel ik graag met collega's.

Ik heb voor mijn opgave veel gebruik gemaakt van de ervaringen van mijn collega's. Het doen van de opgave gaf een mooi 'excuus' om bij collega's aan te kloppen en met hen het gesprek aan te gaan. Die gesprekken waren voor mij al een geweldige oogst. En gaf mij wederom het inzicht dat we eigenlijk te weinig structureel doen aan het delen van kennis en ervaring.

In het Kernprogramma komt het begrip 'meervoudig kijken' regelmatig terug. Ik heb me daar in het programma wel eens kritisch over uitgelaten. Hoeveel theorie, modellen, processen, etc, heb je nodig om je werk als Projectmanager goed te kunnen doen?

Het doen van de opgave heeft mijn kritische blik op dit onderdeel genuanceerd. Ik heb escalaties meervoudig, door verschillende brillen, bekeken en ervaren dat dit helpt. Complexe onderwerpen kunnen beschouwen vanuit verschillende invalshoeken vergroot het overzicht en inzicht. De kunst en uitdaging liggen in het met elkaar in verband brengen van de verschillende inzichten.

Naast het feit dat ik mijn kennis en ervaring aanmerkelijke vergroot heb op het onderwerp escalaties, heb ik ook geleerd in de wijze waarin ik zaken kan aanpakken. Hiervoor dank ik vooral André Dorée, die mij op twee momenten in mijn Opgave tips gaf die mij op dat moment hielpen, maar die mij ook helpen in de toekomst. Ik ben zelf erg analytisch en hou van structuur. Dat brengt met zich mee dat ik kan blijven hangen in een stap omdat ik vindt dat ik nog niet voldoende overzicht of inzicht heb. Dit overkwam me ook in de Opgave.

Bij het formuleren van mijn opdracht en aanpak wilde ik eigenlijk de volledige aanpak in detail uitwerken. Maar daar kwam ik niet goed uit. Het was nog te abstract. André gaf mij het advies om "gewoon te beginnen". Dat voelde voor mij even vreemd omdat ik eigenlijk precies wil weten waar ik ga uitkomen als ik ergens aan begin. Maar in dit geval werkte het gewoon goed. Door te beginnen werden de volgende stappen al snel duidelijk.

Nadat ik alle interviews had gedaan, vond ik het lastig om een goede gestructureerde analyse (waar ik goed in ben) te doen op de diversiteit en grote hoeveelheid van gegevens die ik had. Daar kreeg ik het advies om het gedachtenproces in mijn hoofd even tijd te gunnen. En vanuit daar een Synthese te maken van de belangrijkste inzichten, zonder dit direct te koppelen aan de gekozen theorie. Het Synthese hoofdstuk is dus een extraatje, maar was voor mij een noodzakelijke tussenstap om tot resultaten en afronding te komen. Dit zijn voor mij voorbeelden van het schakelen tussen ontwerpende en ontwikkelende aanpak.

Vervolg

Ik ga mijn inzichten delen en verspreiden. Mijn rapport ga ik beschikbaar stellen aan mijn collega's. Met mijn portfoliomanager, afdelingshoofd en Marktvisietam van RWS heb ik afspraken gemaakt over actieve overdracht van mijn inzichten. Onder andere in team- en afdelingsoverleggen.

Afsluitend:

Ik heb er veel van geleerd. Van het inhoudelijke onderwerp "Escalaties tussen ON en OG" en ook van het proces hoe je een complex onderwerp kunt aanpakken. Het was een mooie reis.

Bijlage 1: Casebeschrijvingen

| Case 1 | Realisatie opdracht met grote tijdsdruk |
|----------------|---|
| Context | <p>Realisatie opdracht waar vanuit RWS (in het kader van afspraken met samenwerkingspartners) grote tijdsdruk op staat. Gezien de deze tijdsdruk komt de formele opdrachtverlening in de knel. Er wordt al gestart zonder formele offerte en opdracht. Opdracht wordt gegund aan een Opdrachtnemer (ON) die voor een groot en cruciaal onderdeel van het werk één specifieke onderaannemer (OON) inzet. RWS als ON kent beide partijen goed. Er wordt in dit domein al veel met elkaar samengewerkt.</p> <p>Uit het team komt al snel een signaal dat de OON een (te) hoge prijs gaat vragen voor het werk. Ook de ON vindt de prijs eigenlijk te hoog, maar legt deze wel bij RWS neer. Na ontvangst van de aanbieding volgt er een gesprek met de ON. De ON voelt zich verlegen met de situatie. Maar zegt er weinig aan te kunnen doen. De ON was met RWS van mening dat de prijs van OON te hoog was. ON heeft deze prijs niet kunnen verlagen.</p> <p>Het werk is al gestart. Er is weinig ruimte en geen tijd voor onderhandeling.</p> <p>De directeur van OON is bekend om deze handelwijze. Hij heeft altijd een mooi verhaal. Maar maakt gebruik van de situatie om maximaal financieel gewin te bereiken. Hij staat als persoon wel goed bekend. Het bedrijf levert goed werk. En zaken worden altijd opgelost.</p> <p>In dit geval is de mening van RWS dat zowel het aantal uren als de toegepaste tarieven te hoog zijn. Dit leidt tot een prijs die het budget van RWS overschrijdt. De PM van RWS heeft dus ook een intern probleem. Het organiseren van extra budget is ingewikkeld, zeker op korte termijn.</p> <p>RWS PM is het gesprek met de directeur OON aangegaan, zonder aanwezigheid van ON. Dit gesprek vond plaats tijdens een beursbezoek waar beide personen aanwezig waren. PM en de OON kenden elkaar al goed. Er is sprake van een goede relatie en respect.</p> <p>PM heeft aangegeven dat de prijs te hoog was. Dat dit intern tot veel problemen zou leiden omdat het beschikbare budget ontoereikend was. Ook aangegeven dat deze prijsstelling schade doet aan de relatie en mogelijk effect zou kunnen hebben op toekomstige werken. Met deze prijsstelling zou er in elk geval geen vervolg komen op de huidige opdracht.</p> <p>OON heeft hierop een nieuwe aanbieding gedaan die orde 25% lager was en daarmee binnen de budgetruimte van RWS paste. Hierna is de opdracht verleend en is het werk in goede orde uitgevoerd.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Er is sprake van een drie-hoeks relatie. Maar in dit geval speelt de ON een beperkte rol. De case speelt zich voornamelijk af tussen RWS en OON. Meer specifiek tussen PM RWS en Directeur OON. - Spelers kenden elkaar goed en kenden ook elkaars gewoonten. Er is sprake van wederzijds respect. - Directeur OON was bekend over deze handelwijze, maar het wordt van hem wel geaccepteerd. Hij weet de persoonlijke relatie altijd in stand te houden - Hoewel ON de prijs niet heeft kunnen verlagen, heeft de houding van ON en de druk die ON op OON heeft gelegd, geholpen. - Persoonlijke relaties en de lange termijn relatie en afhankelijkheid zijn bepalend geweest om een oplossing te bereiken - PM heeft altijd vertrouwen gehad dat er een acceptabele oplossing zou komen. - De tijdsdruk maakte de positie van RWS moeilijk. Stoppen was eigenlijk geen optie. - PM houdt een gevoel van WIN-WIN over. Opdracht kan binnen budget worden gerealiseerd. Zijn beeld is dat dit ook geldt voor OON. De uiteindelijk overeengekomen prijs is voldoende goed. |

| Case 2 | Opdracht aan Ingenieursbureau. |
|----------------|--|
| Context | <p>De situatie speelt tussen de Contractmanager (CM) van RWS en de Kwaliteitsmanager (KM) van het IB.</p> <p>Door RWS wordt herhaaldelijk geconstateerd dat er afwijkingen zijn in de producten (rapportages) die het IB levert. In de product reviews constateert RWS de afwijkingen. De afwijkingen worden daarna wel steeds per product gecorrigeerd. De verwachting van RWS is dat IB op basis van het eigen kwaliteitssysteem de juiste corrigerende maatregelen neemt om te zorgen dat er geen afwijkingen meer optreden. Uit de herhaaldelijk door RWS geconstateerde afwijkingen blijkt voor RWS dat dit niet zo is. De verwachte verbetercyclus aan de zijde van IB is er volgens RWS niet.</p> <p>CM van RWS vindt de KM van IB een 'zacht ei' en een 'prutser'. CM snapt niet dat er geen intrinsieke motivatie is om de PDCA te activeren. De afwijkingen worden in reguliere overleggen besproken. Per afwijking vindt dan een corrigerende maatregel plaats. Nu het herhaaldelijk optreedt, spreekt CM van RWS in een projectoverleg de KM van IB er direct op aan. CM is gecontroleerd boos en spreekt KM aan op eigen kwaliteit. KM vat dit op als een persoonlijke belediging en verstart.</p> <p>Inhoudelijk bereikt CM zijn doel. De kwaliteit is vanaf dat moment beter. Er worden corrigerende maatregelen getroffen en de afwijkingen treden niet meer op. De relatie met de KM en daarmee met de rest van het team van ON krijgt een deuk. De persoonlijke relatie tussen de CM en de KM is beschadigd en blijkt ook bij vervolg projecten nog niet hersteld. Er is voor beide partijen geen lekker gevoel bij het project. En het duurt enkele weken voordat dit van tafel is.</p> |

| | |
|----------------|---|
| Case 2 | Opdracht aan Ingenieursbureau. |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - CM heeft geen respect voor KM van IB. Niet als Persoon (zacht ei), als Professional (geen sturing op afwijkingen) en niet als Functionaris (werkt niet in belang van organisatie) - CM heeft keuze gemaakt om KM van IB 'openbaar' aan te spreken op slecht invullen van taken. Hij wist dat dit slecht zou vullen. Dus bewust de confrontatie gezocht. - Inhoudelijk wel effect bereikt, de rapportages waren vanaf dat moment beter. - Totaal resultaat voelt als LOSE-LOSE. Mensen beschadigd, relatie bekoeld, gedurende enkele weken geen leuk project. |

| | |
|----------------|---|
| Case 3 | Gegunde opdracht waarbij organisatie ON verandert |
| Context | <p>ON heeft keuze gemaakt om laag in te schrijven (winnen van de tender) om ervaring op te doen in deze markt. Het organisatiedeel van ON waar deze opdracht werd uitgevoerd wordt uitgekocht. De opdracht verhuist mee. Hiermee is eigenlijk een nieuwe ON verantwoordelijk geworden voor de opdracht (RWS is hier schriftelijk mee akkoord gegaan waardoor het niet meer mogelijk was de oude of nieuwe ON hier op aan te spreken). Het nieuwe bedrijf wil graag de opdracht doen en laten zien dat ze het kunnen. Intern RWS komen signalen dat het gerealiseerd resultaat niet aan de eisen voldoet, dit blijkt in de testfase. Deze (eerst nog zwakke) signalen komen bij de Programmamanager van RWS die eindverantwoordelijk is. Vanuit de ON en de RWS projectmanager bereiken hem signalen dat de sfeer bij het testen slecht is. In het testteam is voortschrijdend inzicht opgetreden waardoor discussie ontstaat of de geleverde functionaliteit correct wel is. Het gevoel bij de programmamanager is dat RWS meer vraagt dan initieel op papier is gezet. Dit zit hem echter vooral in de interface die niet voldoende omschreven is waardoor er een soort welses/nietes spel ontstaat. Daarnaast blijkt dat de nieuwe RWS open source omgeving, waar de leverancier verplicht op moet ontwikkelen, nog niet stabiel is. Echter ook aan de kant van de leverancier zijn (grote) fouten gemaakt. Het standpunt van de programmamanager van RWS was dat hier twee partijen schuld hebben. Echter het is moeilijk in te schatten wie voor welk deel verantwoordelijk is. Testen vertragen. ON zegt hierdoor hoge meerkosten te hebben. Programmamanager probeert neutraal te blijven en bespreekt de situatie met de directeur van ON. Besloten wordt om Projectmanager ON te wisselen. Eerste PM van ON heeft fouten gemaakt. (projectmanager OG was al gewisseld)</p> <p>Bij ON loopt het zo hoog op dat er financiële problemen ontstaan en een faillissement dreigt. Bij OG ontstaat het inzicht dat de eigen positie (juridisch) niet sterk is en dat de eisen die worden gesteld waarschijnlijk niet contractueel afdwingbaar zijn.</p> <p>Er volgen meerdere gesprekken over de meerkosten tussen Programmamanager RWS en Directeur ON. Voorafgaand hieraan kunnen de teams ON en OG apart hun verhaal doen. Er wordt besloten over een inhoudelijke versterking van het team van ON en de meerkosten die RWS zal vergoeden (ongeveer de helft van wat gevraagd is). Programmamanager RWS en Directeur ON zijn tevreden over besluiten. Project duurt daarna nog bijna twee jaar maar wordt uiteindelijk wel goed afgerond en opgeleverd.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Tussen Programmamanager en Directeur goede persoonlijke relatie. Er is een goede klik. - Beiden hebben geen inhoudelijke betrokkenheid. - RWS heeft begrip voor de lastige financiële situatie. Als bedrijf omvalt, dan heeft RWS een nog groter probleem. - Contractuele positie van RWS niet sterk. Eisen niet afdwingbaar want onvoldoende goed beschreven. - Inzet van ON is erg persoonsafhankelijk. - RWS afdelingshoofden die capaciteit leverden klaagden dat mensen teveel tijd aan project moesten besteden. Waardoor de druk op RWS medewerkers groter werd - Tussen de twee teams was een vervelende sfeer ontstaan. De teams (en PM's) kwamen er niet meer uit. En keken vooral naar management van OG en ON voor antwoorden |

| | |
|----------------|--|
| Case 4 | Geen tendervergoeding |
| Context | <p>Aanbesteding in GWW sector. OG schrijft een tender uit waarbij er als onderdeel van de tender een trechtering plaatsvindt van 5 naar 3 gegadigden. Het gaat om een omvangrijk project. OG en gegadigden kennen elkaar goed en lang. OG en gegadigden komen elkaar regelmatig in soortgelijke tenders tegen. Er is een goede band op persoonsniveau.</p> <p>In de procedure wordt er een significante inspanning verwacht van de gegadigden. In de trechtering van 5 naar 3 is er bij voldoende score sprake van een beperkte ontwerpvergoeding.</p> <p>Twee gegadigden blijken ondanks aanzienlijke inspanning een onvoldoende score te halen en hebben daardoor geen recht op de ontwerpvergoeding. Hoewel dit vanuit de procedure bekend was claimen deze twee gegadigden de ontwerpvergoeding bij OG.</p> <p>OG wil, ondanks dat het om een relatief gering bedrag gaat, in het begin van de formele relatie niet van de regels afwijken, verwijst na een gesprek met de betreffende gegadigden, naar de procedure en houdt vast aan de procedure. Eén van de gegadigden zet de eis kracht bij met een kort geding. OG doet hierop een interne toets op de eigen positie. In een kort geding wordt mogelijk de gehele procedure tegen het licht gehouden. Er is onzekerheid of OG daar dan op alle punten voldoende sterk in staat.</p> <p>Er wordt nogmaals contact opgenomen met de betreffende gegadigden om met elkaar het gesprek aan te gaan. Er wordt in een periode van 2 maanden 4 keer met elkaar gesproken. De basis hiervan is vooral de goede persoonlijke relatie. OG besluit alsnog om de betreffende gegadigden een ontwerpvergoeding toe te kennen. Hierop wordt het kort geding ingetrokken.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Het afvallen in de tender raakte de betrokkenen ook persoonlijk, aangetast in trots, rechtvaardigheidsgevoel - OG functionaris, handelde conform de regels (vasthouden aan procedure) |

| | |
|---------------|---|
| Case 4 | Geen tendervergoeding |
| | <ul style="list-style-type: none"> - OG professional, zag de problemen aankomen - OG persoon, gunde de afvallers een compensatie voor het gedane werk en voor het verwerken van de teleurstelling van het afvallen - Onzekerheid over eigen positie in kort geding speelde rol in proces ('er is altijd wel iets wat niet goed is') - Goede relatie vanuit eerdere projecten en de kennis dat je elkaar weer gaat tegenkomen spelen belangrijke rol in het tot een oplossing komen. |

| | |
|----------------|---|
| Case 5 | De harde lijn |
| Context | <p>ON heeft opdracht gewonnen voor de verbouw van een verkeerscentrale. Tijdens gesprek met ON wordt duidelijk dat ON een aantal posten niet heeft gecalculerd. ON wilde deze opdracht graag winnen, na eerder verlies van concurrent bij soortgelijke aanbesteding. Niet duidelijk is of de posten echt 'vergeten' zijn of dat er sprake is van een strategische (lage) inschrijving om deze te winnen. In het project blijkt dat ON niet aan de proces- en kwaliteitseisen van het contract voldoet. Van de beoogde 'ontzorging' voor de OG is geen sprake. Het projectteam van OG moet veel corrigerende acties nemen. Effect is dat het team OG ontevreden is over het verloop en ook de klant/gebruiker (VWM) is ontevreden.</p> <p>De issues worden in eerste instantie tussen twee PM's besproken, eerste escalatielijns is Programmamanager ON (PrM) en bedrijfsleider OG (BL), tweede escalatielijns is directeur ON en projectdirecteur OG. Projectdirecteur OG kiest direct de 'harde lijn', niet toegeven.</p> <p>Er was een goede relatie met de directeur ON, zowel vanuit PrM als Projectdirecteur. De BL ON wordt gezien als jonge, ondeskundige die snel carrière wil maken. BL ON heeft hierdoor ook geen goede relatie met zijn eigen directeur.</p> <p>De harde lijn wordt aangehouden. Dit leidt tot het opleggen van tekortkomingen, het inhouden van betalingen en het opleggen van boetes. Uiteindelijk wordt er een vaststellingsovereenkomst gesloten waarmee het project tot afronding komt. Een deel van de boetes wordt hiermee geffectueerd. Dat er toch een vaststellingsovereenkomst komt, lukt mede door de goede persoonlijke relatie tussen directeur ON en PrM OG. De projectdirecteur OG had inmiddels de taken overgedragen aan PrM OG. Directeur ON heeft later het bedrijf verlaten.</p> <p>Voor ON is het project sterk verliesgevend. Bij OG houdt het team een kater over aan het project waarbij de opgelegde boetes nog worden gezien als een soort genoegdoening.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Eerste signaal werd gegeven door de 'vergeten posten' in de onderbouwing van de aanbieder - Duidelijk signaal was de slechte kwaliteit van documenten en processen bij ON. - ON leverde niet conform eisen contract. Dit is gedurende het hele project een zorgpunt gebleven. - OG zette in op harde lijn (contract is de basis) en heeft deze vastgehouden. Dit vanuit de ervaring dat OG haast altijd de partij is die meebeweegt. Projectdirecteur OG wilde dat in dit project voorkomen. - BL ON (ondeskundig in de branche en geen prettig persoon) heeft verschillen doen vergroten - Het opleggen van tekortkomingen en boetes heeft niet geholpen in het oplossen van de issues - Resultaat is LOSE-LOSE |

| | |
|----------------|--|
| Case 6 | Vendor lockin |
| Context | <p>ON heeft een cruciaal systeem (HW en SW) geleverd wat in de centrales van OG wordt gebruikt. Er is geen concurrerend alternatief. ON doet ook beheer en onderhoud. Er is sprake van Vendor Lockin. Directeur ON is een goede bekende van OG. Hij staat bekend als een sluwe vos die in discussies met OG altijd als winnaar uit de bus komt. Hij heeft een groot netwerk binnen de OG organisatie. Dat strekt zich uit tot in de top. Dat netwerk benut hij volop, inclusief dreiging strategieën zoals kamervragen en negatieve publiciteit. Hiermee heeft hij voor zijn bedrijf goede zaken gedaan.</p> <p>Het systeem van ON wordt op termijn uitgefaseerd en vervangen door nieuwe integrale oplossing. Het beheer en onderhoud moet nog wel een periode doorlopen omdat de nieuwe integrale oplossing nog niet beschikbaar is. ON heeft in contract bedongen dat de HW elke 5 jaar vervangen moet worden. OG is van mening dat de bestaande HW de resterende periode nog kan uitdienen ondanks dat deze al 5 jaar oud is. Dit wordt ook ondersteund door de onderhouds- en storings rapporten. OG houdt echter vast aan de eerder overeengekomen eisen en sleept er een significante opdracht uit voor de vervanging van de systemen. OG heeft geen alternatief.</p> <p>PM OG heeft een goede relatie met directeur ON. PM waardeert inzet van dir ON ook. Dir ON weet mensen op een heel handige manier in te palmen. Hij is ook inhoudelijk heel goed op de hoogte van de oplossingen die zijn bedrijf levert aan OG.</p> <p>Hij weet er altijd het beste uit te halen voor zijn bedrijf. De relatie bekoelt als dir ON de PM OG zwartmaakt bij anderen. Dir ON hanteert andere normen en waarden dan PM OG. Geeft bij PM OG een gevoel van onrecht.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - ON maakt handig gebruik van de Vendor Lockin situatie - ON benut (profiteert van) de persoonlijke contacten in OG organisatie - PM OG denkt een goede relatie te hebben met dir ON, maar voelt zich 'bedrogen' als hij zelf ook door dir ON wordt zwartgemaakt bij anderen - ON gaat voor de WIN van zijn bedrijf, hij maakt zich geen zorgen over de LOSE van OG. De situatie is WIN-LOSE. - Management en Directie OG laten zich ook inpalmen door dir ON en geven hem de opdracht. Ze laten zich 'bangmaken'. - Dir ON benut het risicomijdende gedrag van OG als het over imago en politieke druk gaat. Hij past dreiging strategieën toe. |

| | |
|----------------|---|
| Case 7 | Kwaliteit in een driehoeksrelatie |
| Context | Opdracht aan ON betreft een renovatie (groot onderhoud) aan delen van een sluis. ON bestelt belangrijke onderdelen bij een Leverancier. Na uitvoering van het werk blijken deze onderdelen van onvoldoende kwaliteit. PM OG is pas na uitvoering verantwoordelijk geworden voor het |

| Case 7 | Kwaliteit in een driehoeksrelatie |
|----------------|--|
| | <p>project. ON is een middelgroot bedrijf wat tijdens de uitvoering onvoldoende aandacht heeft gehad voor kwaliteitsborging. Zeker in de keten naar Leverancier. Voor OG is het dan ook duidelijk dat ON het geconstateerde probleem moet oplossen. Het issue wordt in een overleg tussen PM OG en Directeur ON besproken. PM OG kent de Directeur niet vanuit eerdere projecten. Hij is een man die vanuit de inhoud binnen het bedrijf is opgeklimmen. Waarschijnlijk ook mede-eigenaar. Hij heeft de naam dat hij emotioneel kan worden en in de slachtofferrol kruipt. Hij wordt 'boerenslim' genoemd. ON doet meerdere projecten met OG.</p> <p>In het overleg erkent ON de schuld aan het probleem, maar zegt ook dat hij het niet gaat oplossen gezien de hoge kosten die met de reparatie gemoeid zijn. Deze opstelling wekt verbazing op bij OG. Hij voert ook aan dat hij in eerdere meer/minderwerk discussies er ook al niet goed is uitgekomen.</p> <p>In een tweede gesprek komt ook de Leverancier aan tafel. Die is bereid op eigen kosten nieuwe onderdelen te leveren (waarde enkele duizenden euro's). Maar geeft ook aan niet aansprakelijk te zijn voor de reparatiekosten (enkele tonnen). ON probeert de claim bij de leverancier neer te leggen maar dat lukt dus niet.</p> <p>Gesprekken tussen OG en ON zijn met 2x2 personen. Directeur ON met Technisch Directeur (bad/good) en PM OG met Contractmanager OG (good/bad). In één van de gesprekken sluit ook de Opdrachtgever (portfoliomanager) aan en bevestigt het standpunt van OG. OG stuurt aan op arbitrage. Tussentijds heeft ON voorstel gedaan om de bankgarantie te benutten om het probleem op te lossen. Deze wordt door OG als onvoldoende gezien tov de financiële omvang van het probleem.</p> <p>Onverwacht komt ON met een oplossing met een slimme uitvoeringsmethode die minder inspanning vraagt en dus goedkoper is. OG beoordeelt de aanpak, stuurt aan op extra kwaliteitsborging en gaat akkoord met het voorstel. ON herstelt het gebrek op eigen kosten.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Houding van Directeur ON ("ik heb het niet goed gedaan, maar ga het niet oplossen") heeft sympathie opgewekt bij PM OG. - OG hield er rekening mee dat arbitrage ook wel eens negatief voor OG zou kunnen uitvallen. - Goede zakelijke contacten tussen Directeur ON en PM OG. Geen echt persoonlijk contact. Wederzijds respect. - Voor OG was de relatie met OG (meerdere projecten nu en in de toekomst) van groot belang. - Nadelig voor OG was de lange looptijd (enkele maanden) van de discussie en de uitvoering van de oplossing. Maar OG voelt zich wel de winnaar (WIN) van deze case. - ON is financieel de verliezer (LOSE) van deze case. Waarschijnlijk verlies gedraaid op dit project. Maar heeft door de opstelling de relatie met OG in stand kunnen houden en mogelijk zelfs verbeterd. (kleine WIN) - OG heeft volgende instrumenten ingezet: Dreiging met arbitrage, escalatie naar portfoliomanager, inhouden bankgarantie. |

| Case 8 | Cruciale ontwerpfout |
|----------------|---|
| Context | <p>Groot project, aanleg nieuwe infrastructuur.</p> <p>In de ontwerpfase blijkt dat de ON een ontwerpfout heeft gemaakt op een belangrijk onderdeel van een groot infrastructuur project. Het is duidelijk dat deze ontwerpfout de verantwoordelijkheid is van ON. Dit wordt ook erkend. De consequenties (tijd en geld) kunnen dermate groot worden dat er een risico is voor het gehele project. De situatie brengt grote financiële druk op ON.</p> <p>Al snel is duidelijk dat het probleem niet op het projectniveau kan worden opgelost. De twee niveaus boven het project worden intensief betrokken. (directieniveau en bestuursniveau) Er is vooraf geïnvesteerd in de relatie. Dit blijkt in deze complexe situatie vruchten af te werpen. Er is respect voor elkaars positie en zicht op elkaars belangen. En er is vertrouwen tussen de spelers op de verschillende niveaus.</p> <p>Voor OG is de maakbaarheid van groot belang. OG organiseert (en betaalt) een externe commissie die een oplossing uitwerkt voor het geconstateerde ontwerpprobleem. Deze commissie stemt af met ON. Er wordt overeenstemming bereikt over de oplossing. Gezien de grote consequenties voor ON, heeft OG oog voor de belangen van ON. Op andere (minder kritische) onderdelen staat OG open voor kostenbesparende keuzes. Ook op het aspect 'tijd' is OG bereid op ruimte te bieden aan ON. Hiermee kan ON kosten besparen. Hiermee wordt een oplossing bereikt voor een probleem wat tot volledig stoppen van het project had kunnen leiden.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Lage inschrijving van ON was mogelijk eerste signaal dat ontwerp onvoldoende was - Er is vooraf nagedacht over verschillende escalatieniveaus. Er is ook vooraf geïnvesteerd in de relatie. De mensen op de verschillende niveaus kenden elkaar en er was onderling vertrouwen en respect. - De niveaus maakten het mogelijk om verschillende aspecten van het probleem goed te behandelen. Bv technisch inhoudelijk op projectniveau, budget/financiën op bestuursniveau ("de shit wordt niet van boven naar beneden van de trap geveegd") - Inschakelen van een externe commissie met specialisten zorgt er voor dat de technische oplossing door iedereen wordt geaccepteerd - Partijen hadden zicht op elkaars belangen en handelden daar ook naar. Het opkomen voor het eigen belang hoeft niet te betekenen dat het belang van de ander geschaad wordt. - Resultaat is WIN-LOSE. OG krijgt de juiste oplossing. ON leidt de financiële schade. Echter OG zoekt naar mogelijkheden om ON op andere aspecten enige compensatie te bieden (tijd, kwaliteit). Het streven is geweest om de LOSE te minimaliseren en deels te compenseren. Met deze opstelling is het project 'gered'. - OG had zich strikter/formeler op kunnen stellen. Dan was er waarschijnlijk geen oplossing uit gekomen. |

| Case 9 | Afscheid nemen |
|----------------|--|
| Context | <p>In een 'nat' project is de situatie ontstaan dat OG en ON hebben besloten om afscheid van elkaar te nemen. Een deel van het werk is uitgevoerd. Op het niveau van project en projectsturing is het wederzijds vertrouwen verdwenen. Het betreft een BVP contract waarbij ON dus mede op</p> |

| | |
|----------------|--|
| Case 9 | Afscheid nemen |
| | <p>deskundigheid is gekozen.</p> <p>Nadat een deel van het werk is uitgevoerd ontstaat het inzicht dat ON niet kan voldoen aan één van de geotechnische eisen. Binnen het project verandert de stemming binnen enkele maanden van een voorspoedig verloop naar een discussie die alleen nog maar op management/directie niveau gevoerd wordt. Op alle niveaus is geconcludeerd dat doorgaan geen optie meer is. Er volgt bemiddeling over de afwikkeling van de kosten. Vanuit de bemiddeling wordt deze case bekeken.</p> <p>De bemiddelaar is eerder niet bij het project betrokken.</p> <p>De financiële overeenstemming wordt snel bereikt. De reeds gemaakt kosten worden vergoed aan ON. ON krijgt geen vergoeding voor omzetverlies. OG legt geen claim op omdat ON niet aan de verplichtingen heeft kunnen voldoen.</p> <p>In de bemiddeling blijkt dat het geotechnisch issue zich zeer snel heeft ontwikkeld tot een probleem waarbij partijen zich niet meer konden verplaatsen in het belang van de ander. Er is ook heel snel het pad van escalatie gekozen. Hierbij is de eventuele inhoudelijke oplossing eigenlijk direct uit beeld verdwenen.</p> <p>Typerend is de opmerking van ON in een gesprek met de bemiddelaar: “Ik heb aan de laatste weken (de periode van bemiddeling) meer plezier beleefd dan de gehele voorliggende periode”.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Er is sprake van LOSE-LOSE. OG moet het werk opnieuw op de markt zetten. Hiermee zijn extra kosten gemoeid. Ook is het werk veel later gereed dan eerder gepland. ON heeft de gemaakt kosten vergoed gekregen, maar mist de omzet/marge van het resterende deel van het werk. Voor OG en ON heeft de situatie een negatief effect op imago. - Vertrouwen tussen personen op projectniveau was klein. Er is heel snel/of juist te laat en op de verkeerde wijze? de escalatie gezocht. - Het is niet gelukt om het issue in het licht van het projectbelang te beoordelen. Er is geredeneerd vanuit het ongelijk van de ander. Het is niet gelukt om op een andere manier naar de situatie te kijken. - Opvallend is dat de bemiddeling over de kosten relatief snel en soepel tot overeenstemming heeft geleid. Maar de bemiddeling is pas ingeroepen toen het besluit om te stoppen al genomen was. Mogelijk had eerdere bemiddeling tot een ander besluit geleid. |

| | |
|----------------|--|
| Case 10 | Arbitrage |
| Context | <p>Geïnterviewde (PM) is betrokken vanaf het moment dat de realisatie van het werk grotendeels gereed was. Het project betreft een waterbouwkundig werk.</p> <p>Raming OG was 16 mln. Aanbieding ON is 10 mln. OG heeft veel en goede ervaring in het ramen van dit soort werk. Er is vertrouwen in de eigen raming. Gezien de lage inschrijving is er een verificatiegesprek met ON. Hierna wordt het werk opgedragen. OG ervaart het gesprek als iets wat de ON ‘voor de Bühne’ doet. Bijzonder is dat ON in het gesprek een schets laat zien van het door hem beoogde ontwerp. Contract is D&C. ON heeft volledige ontwerpverantwoordelijkheid.</p> <p>Na enige tijd geeft CM intern het advies om het contract te stoppen. Er blijkt volgens hem een groot verschil in inzicht over de zowel de inhoudelijke aanpak als de interpretatie van het contract. Het interne advies van CM wordt niet opgevolgd.</p> <p>Het ontwerp van ON krijgt niet de instemming van OG (is contractueel ook geen vereiste). ON past wel het ontwerp aan. OG stemt hier mee in. Na uitvoering van het werk blijkt uit het opleverdossier dat de verificatie niet voldoet. Ook zijn er grote twijfels over de kwaliteit van de uitvoering. Er volgen gesprekken op verschillende niveaus. CM, PM, Portfoliomanager, HID voeren gesprekken met hun counterparts. Aan de zijde van OG is ook de DG betrokken geweest. OG hanteert de ‘harde’ contractlijn. Er wordt een betaalstop opgelegd, er volgt ingebrekestelling en uiteindelijk éézijdige ontbinding van het contract. Van de oorspronkelijke 10 mln is 5 mln betaald. OG claimt 18 mln. In de gesprekken op de verschillende niveaus wordt geprobeerd tot een minnelijke schikking te komen. Dit lukt niet. De gesprekken blijven netjes en zakelijk. OG en ON waren beide overtuigd van het eigen gelijk. OG is van mening dat de kwaliteit van het geleverde onder de maat is en niet aan de eisen voldoet. Gezien het feit dat de waterbouwkundige constructie niet meer fysiek te controleren is, is dit lastig achteraf hard te maken.</p> <p>ON vraagt arbitrage aan en claimt 18 mln. De eerste uitspraak hiervan is iets gunstiger voor ON dan voor OG. De uitspraak wordt bekeken en er komt een vervolg.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - PM OG beschouwt de situatie als LOSE-LOSE. OG heeft niet gekregen wat werd verwacht en nodig is. ON heeft verliesgevend project. Imago ON is negatief beïnvloed. Deel van het werk wordt hersteld in volgend project. Dit zijn extra kosten voor OG. - Ook escalatie naar hoogste niveau (DG en bestuur) heeft de arbitrage niet kunnen voorkomen. Beide partijen hebben vastgehouden aan het eigen gelijk. Pogingen tot een minnelijke schikking hebben niets opgeleverd. - Arbitrage duurt lang en vraagt veel capaciteit. - OG heeft de mindere inhoudelijke kwaliteit onvoldoende hard kunnen maken. Gezien het karakter van het werk, kunnen zaken niet of nauwelijks achteraf worden aangetoond. - Eerste signalen (lage inschrijving en verificatie gesprek) zijn onvoldoende opgepakt in vervolg. - Signaal CM (stoppen contract) is niet opgevolgd. - Volgende werken binnen zelfde programma worden anders op de markt gezet (BVP). Leerpunten van dit project worden meegenomen. |

| | |
|----------------|---|
| Case 11 | Waardeloos contract |
| Context | <p>Groot en meerjarig conserveringsproject inclusief klein onderhoud. Het conserveringswerk heeft een hoog repeterend karakter. Het werk is door OG geraamd op 90 mln. De gunning is voor 50 mln. Raming en uitvraag van OG gaan uit van een specifieke uitvoeringsmethode en</p> |

| | |
|----------------|---|
| Case 11 | Waardeloos contract |
| | <p>hulpconstructie. ON stelt in de aanbidding een andere werkwijze voor. OG heeft twijfels bij deze werkwijze, maar kan de inschrijving hier niet op afwijzen.</p> <p>Al snel blijkt dat de door ON beoogde methode en hulpconstructie niet goed werken. Het werk wordt meerdere keren vanwege veiligheidsissues door OG stilgelegd. ON moet veel tijd en geld investeren om tot een goede en veilige werkwijze te komen. Bij de eerste discussies over meerwerken op het contract blijkt dat ON op zoek is naar compensatie voor de extra gemaakte kosten. OG beoordeelt de aanbiddingen voor VTW's veelal als 10x te hoog. ON start ook een discussie over de meerkosten die hij heeft t.g.v. slechte, oude inspectierapporten, terwijl dit bekend was bij de inschrijving. CM OG houdt de zakelijke lijn vast. De verhoudingen verslechteren.</p> <p>ON heeft veel moeite met het werken conform de UAV-GC. Hij krijgt de vereiste plannen en andere documenten niet op orde. OG helpt hierin. ON bestaat uit twee samenwerkende bedrijven, beiden familiebedrijf. De directeuren zijn beiden de counterpart van de CM OG. De directeuren zijn ook de counterpart van alle escalatieniveaus aan de zijde van OG. Gesprekken tussen ON en OG worden emotioneel. CM wordt geschouderd. ON noemt de overeenkomst "het waardeloze contract van RWS".</p> <p>ON huurt een bedrijf in om de plannen en administratie op orde te krijgen. Ook dit vormt een extra kostenpost. ON laat juristen zoeken naar gaten in contract en blijft zoeken naar compensatie voor de extra kosten. Gesprekken lopen moeizaam. OG staat open voor aanvullende vergoeding als er sprake is van 'meerwaarde'. ON wil gecompenseerd worden voor de extra uren en materialen. ON en OG bereiken elkaar niet in deze gesprekken. ON geeft aan dat 1 van de 2 bedrijven dreigt failliet te gaan.</p> <p>Stoppen met het contract of arbitrage worden serieus overwogen.</p> <p>ON besluit andere directeuren aan te stellen. De 'oude' generatie directeuren van het familiebedrijf treedt terug. Dit geeft een kanteling in de gesprekken tussen OG en ON. De vijandige sfeer verdwijnt. ON lijkt zich beter in te kunnen leven in de belangen van OG. OG is hierop bereid om op onderdelen compensatie te bieden. Er wordt ook geïnvesteerd in de relatie.</p> <p>Hierna loopt het project aanzienlijk beter. Hetgeen ook blijkt uit de scores van de prestatiemetingen.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - T.o.v. de raming voelt het voor OG financieel als een WIN. De geboden compensatie valt nog ruim binnen het oorspronkelijke budget. - ON zal geen of beperkt winst maken op het project, maar heeft wel een positieve uitwerking op imago. Op dit punt dus ook een WIN. - Er was vooraf een escalatieladder afgesproken, maar aan de zijde van ON waren dit 2 personen acterend op 2 niveaus. - Duidelijke mismatch tussen verwachting OG (UAV-GC) en cultuur ON (uurtje factuurtje). Dit is er niet uitgefilterd in de aanbesteding. - Verhoudingen waren dermate verstoord dat de personen elkaar ook niets meer gunden. - Personele invulling bleek erg bepalend. Na de directiewissel kwam de verbetering. - Project is nu duidelijk in een rustiger fase gekomen. Onderling vertrouwen is er nu. |
| Case 12 | Geen bonus |
| Context | <p>Een meerjarige onderhoudsovereenkomst. Het contract kent vier niveaus. ON start op niveau 1. Op basis van in het contract vastgelegde criteria kan ON naar een hoger niveau komen. Dit betekent meer verantwoordelijkheid en meer werk. Tevens is er aan het bereiken van een hoger niveau een flinke bonus verbonden. Het klimmen van niveau 1 naar 2 levert discussie op. ON is eerder van mening dat aan de criteria wordt voldaan dan OG. Na drie 'herkansingen' stemt OG in met het bereiken van niveau 2.</p> <p>Na enige tijd start ON het gesprek over het bereiken van niveau 3. OG is van mening dat ON niet aan de criteria voldoet en dat hij er ook niet aan zal kunnen voldoen binnen korte termijn.</p> <p>De gesprekken worden in eerste instantie gevoerd door CM/TM van ON. Maar al snel voeren de beide PM's de gesprekken. Deze gesprekken zijn fel, vervelend en emotioneel. Op een bepaald moment is mediation nodig om de gesprekken tussen PM's beter te laten verlopen. Dit helpt echter niet in het beslechten van het inhoudelijke discussiepunt. Hoewel er in het project veel is geïnvesteerd in de samenwerking begrijpen de partijen elkaar niet op een aantal inhoudelijk thema's. Gesprekken worden ook gevoerd op niveau directie en HID. In beide organisaties zijn er ook veel personele wisselingen.</p> <p>De discussie loopt 1,5 jaar en leidt in beide organisaties tot frustratie. Aan de zijde van OG wordt er gesproken over 'oorlogsniveau'. OG (directeur) geeft uiteindelijk duidelijk te kennen dat het volgende niveau (3) niet gehaald is en ook niet zal worden. Hij geeft aan dat het ook gedurende de rest van de looptijd (nog twee jaar) niet meer op de agenda komt. Hij geeft duidelijk aan dat er geen enkele ruimte meer is voor het opnieuw voeren van deze discussie. Dit zorgt er voor dat de discussie stopt. De resterende looptijd van het contract wordt er zonder veel problemen goed samengewerkt.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - ON heeft een financiële LOSE. Geen bonus en geen toename van het werkpakket. - OG heeft een inhoudelijke LOSE. Van de beoogde vier niveaus van het contract is de tweede bereikt. - Het streven door ON naar het hogere niveau werd door OG gezien als het 'zoeken naar geld', terwijl het OG juist ging om de werkwijze en het werk verder te ontwikkelen. - Er is in dit project veel geïnvesteerd in de samenwerking, de zachte kant. Maar door personeelwisselingen aan ON en OG kant heeft deze investering niet veel rendement opgeleverd. - OG is vrij naïef het traject ingegaan. De groeiambitie van het contract vereist een bepaald niveau ON. Deze selectie zat niet in de aanbesteding en gunning. - Het duidelijke besluit van directeur OG beëindigde de discussie en bracht rust. |

| | |
|----------------|---|
| Case 13 | Zwaar transport |
| Context | <p>Als onderdeel van een infrastructuur aanlegproject moet een groot bouwdeel in een korte periode op zijn plaats worden gebracht. Hierbij passeert het bouwdeel een rijksweg. De bouw en de verplaatsing van het bouwdeel zijn de verantwoordelijkheid van ON. Contractueel is ON verantwoordelijk voor alle aspecten van het transport. Het contract is op dit aspect 'dichtgesteld'. OG en ON hebben beide twijfels of alle risico's wel voldoende zijn beschouwd en beheerst. Gezien de contractuele relatie (ON volledig verantwoordelijk) wordt hier in eerste instantie geen actie op genomen. ON wil niet toegeven dat er twijfels zijn en zijn verantwoordelijkheid correct invullen. OG wil niet mede verantwoordelijk worden en een discussie over meerwerk starten. OG realiseert zich echter dat een mislukking van het transport grote consequenties voor het project heeft. Die consequenties zullen ook doorklinken in Den Haag en de Minister in problemen brengen. Tevens is er niet lang geleden een ander groot transport in Nederland (Stadsbrug Alphen ad Rijn) dramatisch misgelopen.</p> <p>OG zet de eerste stap en bespreekt zijn zorgen met ON. ON is blij met initiatief. Samen komen ze tot de oplossing om een commissie van onafhankelijk deskundigen nog een keer naar het transport te laten kijken. Deze commissie onderkent een risico wat nog niet beheerst is. Hierop worden aanvullende maatregelen genomen. Na het treffen van deze maatregelen wordt het transport zonder problemen uitgevoerd.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Het 'dichtgestelde' contract belemmerde het open bespreken van de zorgen die OG en ON hadden over het transport. Het contract had de oplossingsruimte beperkt. - Pas toen OG zich kwetsbaar opstelde, gaf ON ook toe zorgen te hebben over het transport. - Intuïtie aan de zijde van OG, gevoed door het ongeval in Alphen, heeft een rol gespeeld in het durven kwetsbaar op te stellen door OG. - ON en OG kwamen samen tot het inzicht dat het volgen van de regels van het contract tot ongewenste risico's zou leiden. - Het inschakelen van een commissie van onafhankelijke deskundigen leidde er toe dat er tussen ON en OG geen discussie is ontstaan over de kosten en verrekening van de aanvullende beheersmaatregelen. - Uitkomst is WIN-WIN. ON en OG hebben positief effect gehad van het bespreekbaar maken van de zorgen en het afwijken van de regels in contract. |

| | |
|----------------|---|
| Case 14 | Voorwaardelijke boete |
| Context | <p>Werkzaamheden die in een weekend gepland zijn lopen twee dagen uit. In de werkzaamheden is ook spoor betrokken. Hierdoor kunnen op maandag en dinsdag, ongepland, geen treinen rijden op een druk forensen traject. De chaos is groot. Contractueel moet hiervoor een grote boete worden opgelegd.</p> <p>ON trekt het boetekleed aan en rekent er op dat de boete ook daadwerkelijk opgelegd gaat worden. Er is geen sprake van een meningsverschil. De zaak is helder.</p> <p>OG besluit de boete niet op te leggen, maar maakt deze 'voorwaardelijk'. Er komen nog meer werkzaamheden waarbij er sprake is van een situatie dat er geen treinen kunnen rijden. Als er nogmaals uitloop van de planning is bij een dergelijke activiteit, dan wordt de boete alsnog opgelegd.</p> <p>OG maakt ON persoonlijk duidelijk dat hij zijn 'nek heeft uitgestoken' om dit op deze wijze op te lossen.</p> <p>Alle volgende werkzaamheden worden binnen de planningsvensters uitgevoerd. ON brengt OG telkens persoonlijk op de hoogte van de status van de werkzaamheden.</p> |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - OG heeft geen belang in het innen van een financiële boete. Het echte belang van OG is dat een dergelijke uitloop van werkzaamheden niet nog een keer optreedt. - OG realiseert zich dat het opleggen van de boete niet de juiste prikkel zal veroorzaken bij ON. - OG maakt het persoonlijk voor buiten de vergadering de directeur ON aan te spreken. Het niet opleggen van de boete is een afwijking van het contract. OG heeft moeite moeten doen om dit mogelijk te maken. - Directeur ON voelt zich zakelijk en persoonlijk aangesproken. Hij doet er alles aan om de ongewenste situatie te voorkomen en houdt OG persoonlijk op de hoogte bij uitvoering van gelijksoortige werkzaamheden. - Situatie wordt gezien als WIN-WIN. ON heeft geen financieel nadeel, relatie is versterkt, alle resterende werkzaamheden worden binnen de planningsvensters uitgevoerd. |