

### Titel:

“Systeemgerichte contractbeheersing (SCB)” binnen mijn sectie van het Rijksvastgoedbedrijf zodanig operationaliseren dat het aantrekkelijk wordt.”

Opsteller: Peter van Diermen

Begeleider: Sandra Schruijer

## Probleemstelling

Systeem gerichte contractbeheersing. Een mooie term van een mooie methodiek., Binnen het Rijksvastgoedbedrijf pretendeert men SCB te voeren. Maar ... Is dit werkelijk zo?

Ik zie het meer als een mooi opgepoetste nieuwe met de hand vervaardigde kerstbal die een goed plaatsje krijgt in de kerstboom.

Dit tussen de ballen die allerlei methodieken vertegenwoordigen. Mooi maar o zo broos. Breekt er een tak of een haakje, valt de bal. Als de bal breekt, blijkt deze hol en leeg. Waar is de inhoud? Wordt de bal nog gewaardeerd als deze stuk is en hol blijkt?

Bij het voeren van een (geïntegreerd) contract met marktpartijen is een beheers systematiek van grote waarde voor met name de opdracht gevende partij. Bij het Rijksvastgoedbedrijf pretendeert men SCB te voeren als dé systematiek voor geïntegreerde contractvormen. Ik heb daar binnen mijn huidige projecten volop op ingespeeld. Heb mijzelf de systematiek eigen gemaakt en heb opleidingen en trainingen georganiseerd voor mijn vele teamleden en steeds veranderende teams. Tijdens de uitvoering van mijn taken in de praktijk liep ik aan tegen het aspect dat er binnen mijn sectie nog steeds niet is ingespeeld op het doorvoeren van de betreffende systematiek.

Bij het opstarten van nieuwe projecten en het daarbij kiezen voor een geïntegreerde contractvorm moet ik steeds weer motiveren dat SCB een hiertoe geschikte methodiek is. Eigenlijk start ik met nieuwe sectie- en teamleden weer opnieuw met de grondbeginselen van de methodiek. Steeds moet ik motiveren waarom deze systematiek van toepassing kan zijn en steeds weer doceren van kernteamleden van mijn projectteams geeft flinke discussies.

Beter zou het zijn dat het een figuur uit de kerststal zou zijn. Daar hoort een verhaal bij die past bij de verhalen van de andere figuren en daarmee een verhaal in onderlinge samenhang. Een verhaal die velen waarderen.

Ik wil onderzoeken wat er leeft bij collega's als ze vernemen dat ze SCB moeten gaan toepassen en wat nodig is om de methodiek SCB zodanig doelmatig en efficiënt te gaan laten passen binnen projecten.

- Hoe krijg ik het voor elkaar dat SCB gewaardeerd gaat worden en wordt uitgedragen en dat mijn collega's SCB kennen en toepassen?
- Hoe kan ik het voor elkaar krijgen dat de kerstbal vulling krijgt en deel uitmaakt van het onderling samenhangende verhaal?
- Graag wil ik bestuderen wat de kern en waarde kan zijn van de systematiek binnen de projecten en binnen mijn sectie zodat ik commitment kan gaan creëren voor doorvoeren hiervan. Ik wil bestuderen waarom het nu niet loopt en waarom collega's doen zoals ze doen.

# Systeemgerichte contractbeheersing

**Systeemgerichte contractbeheersing (SCB) is de werkwijze waarmee we sturen op de kwaliteit van de gecontracteerde werkzaamheden.**

SCB is een risico gestuurde methode, waarbij gefocust wordt op de gegevens die voortkomen uit de processen en van het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer. Hij is verantwoordelijk voor de risicobeheersing en het voorkomen van fouten. Systeemgerichte contractbeheersing draagt bij aan het verkrijgen van de gecontracteerde kwaliteit, het beheersen van risico's, het terugdringen van faalkosten en de rechtmatigheid van betalingen,

De methode systeemgerichte contractbeheersing (SCB) wijkt op een aantal facetten af van het contractmanagement zoals dat tot nu toe werd ingezet. Wat de methode inhoudt, wat de belangrijkste verschillen zijn en wat er nodig is om SCB goed in te kunnen zetten, is in het kort hieronder te lezen.

## Wat is SCB?

**Systeemgerichte contractbeheersing houdt in dat onder andere het Rijksvastgoedbedrijf vanaf het begin risico gebaseerd stuurt op de contracten. SCB richt zich op de vraag of de werkzaamheden en gestelde eisen aantoonbaar worden gerealiseerd op basis van het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Dit kwaliteitsmanagementsysteem is gecertificeerd op basis van de eisen uit de ISO 9001-norm en wordt project specifiek uitgewerkt in een kwaliteitsplan.**

Dit is nodig omdat goed kwaliteitsmanagement bij de opdrachtnemer leidt tot de gevraagde producten en dienstverlening. Bij de project specifieke uitwerking moet de opdrachtnemer een goede eisenanalyse maken en nadenken over hoe ON de belangrijkste risico's van het Rijksvastgoedbedrijf als OG gaat beheersen.

### **Kwaliteitsmanagement opdrachtnemer (ON)**

Het belangrijkste element van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer is dat ON zelf zijn processen beschrijft, risico's beheerst, tijdig afwijkingen signaleert, tijdig passende maatregelen neemt en dit proces regelmatig evalueert. ON moet hiervoor het volgende laten zien:

- ON beschrijft vooraf duidelijk zijn processen
- ON realiseert het eigen werk volgens deze processen
- ON evalueert regelmatig
- ON signaleert tijdig mogelijke problemen, en neemt maatregelen

### **Toetsen of het werkt**

Wij als opdrachtgever toetsen door SCB toe te passen of het kwaliteitssysteem werkt: past de opdrachtnemer deze manier van werken toe en neemt ON maatregelen als dat nodig is. Hiermee voorkomen we dat we achteraf ontevreden zijn over de geleverde kwaliteit. We gaan niet pas na levering toetsen of het product aan de geëiste kwaliteit voldoet. Als wij zien dat er een scheur in een

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

gevel zit, dan moet de opdrachtnemer dit niet alleen herstellen. Nee, we willen dat de opdrachtnemer laat zien hoe hij dit soort problemen verder gaat voorkomen en hoe ON zelf maatregelen hiervoor neemt. Wij gaan niet zelf kijken of er nog meer scheuren ontstaan.

### Wat is nodig voor SCB?

**Het inzetten van systeemgerichte contractbeheersing vraagt dat we een aantal zaken goed organiseren. Al tijdens de voorbereiding wordt bij het opstellen van het contract door het Rijksvastgoedbedrijf als opdrachtgever nagedacht over de contractbeheersing.**

Zo eisen we contractueel een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem, vragen we een kwaliteitsplan uit (een contract specifieke uitwerking van het kwaliteitsmanagementsysteem), zorgen we dat we het recht hebben te auditeren en regelen we in het contract dat we kunnen sanctioneren als systeem, proces of product niet aan de gestelde eisen voldoen.

#### Projectdoelen

Als opdrachtgever moeten we zelf goed helder hebben wat het belangrijkste is in een project: wat is de vraag achter de vraag? Wat zijn de grootste risico's? Als we zelf al niet weten waar het in een project om draait, hoe kan een opdrachtnemer dit dan weten? Goed geformuleerde projectdoelen zijn de basis van een goed contractmanagement.

#### Vraagstelling

Vanuit het projectdoel moet vervolgens op basis van risico's de vraagstelling uitgewerkt worden. Door de doelen helder en herleidbaar te specificeren naar wat we van de opdrachtnemer vragen, wordt het voor onze opdrachtnemer veel eenvoudiger een goed verificatie- en validatieproces te doorlopen.

#### Risicobeheersing

Als onze doelen bekend zijn, geeft dat focus aan het project en de risicobeheersing ten behoeve van de projectopdracht.

De risico's worden contractueel belegd bij de partij die ze het beste kan beheersen. Dit is zowel terug te vinden in de contractteksten als in de vraag- of outputspecificatie. Deze onderdelen van het contract moeten goed op elkaar zijn afgestemd.

#### Contractbeheersing

Op basis van ons risicodossier stellen we een contractbeheersplan op waarin omschreven wordt op welke manier we het contract gaan beheersen zoals de inrichting van de organisatie (met invulling van de diverse taakvelden), de wijze van risicomanagement en hoe we omgaan met tekortkomingen van de opdrachtnemer. In het toets plan, een bijlage van het contractbeheersplan, wordt de mix van toetsen op de niveaus "systeem, proces en product" beschreven. Dit plan is gericht op de risico's die de opdrachtnemer gaat beheersen en op onze projectrisico's waarop de opdrachtnemer invloed heeft. Het resultaat van de genoemde toetsen levert een oordeel op over het functioneren van kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Een goed toegepaste SCB zorgt voor een goed beheerst project of contract.

#### Inschrijving en Gunning

Bij de inschrijving wordt van de marktpartij gevraagd te beschrijven hoe hij de belangrijkste risico's gaat beheersen. Dit doet hij in een concept-kwaliteitsplan. Dit concept-kwaliteitsplan wordt meegewogen in de gunning en maakt dus ook onlosmakelijk deel uit van het contract. Na gunning is het van belang het risicodossier actueel te houden. We sturen (én toetsen) vooral op de grootste risico's. Door de risico's te koppelen aan de processen van de opdrachtnemer ontstaat een goed inzicht in waar de grootste risico's liggen en op welke processen we ons focussen bij de audits.

#### Wordt SCB toegepast bij alle contracten?

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

Systeemgerichte contractbeheersing, wordt toegepast bij contracten waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is gemaakt voor het kwaliteitsmanagement en de aantoonplicht daarover bij hem ligt. Dit zijn veelal geïntegreerde contracten. Voor specifieke contracten zoals adviescontracten wordt op verzoek maatwerk SCB toegepast. Als de verantwoordelijkheid voor kwaliteitsmanagement bij de opdrachtnemer ligt, is SCB de methode van contractmanagement. Het "RVB Kader SCB" beschrijft de uniforme werkwijze en afspraken, en geeft aan op welke contracten SCB van toepassing is. In het RVB Kader SCB staat in hoofdstuk 2 het toepassingsbereik van SCB beschreven.

#### **Hoe pas ik SCB toe in mijn project?**

Bij nieuwe projecten of contracten waar SCB toegepast gaat worden, kan een 'onderdompelsessie' georganiseerd worden om het betreffende team bewust te maken in de methodiek en werkwijze van SCB. Met het onderdompelen leren de projectteams de basiskennis van SCB en wordt geoefend met vaardigheden op het vlak van houding en gedrag met het doel SCB in de praktijk toe te kunnen passen. Afhankelijk van de ervaring in het projectteam wordt bepaald wat naast deze training verder nodig is. Waar nodig wordt het leren en ontwikkelen op die vlakken mogelijk gemaakt. Aan het team kan – indien beschikbaar – iemand die ervaring heeft met SCB gekoppeld worden. Zo kan het team verder geholpen worden bij het toepassen van SCB. Dit kan ook door het inzetten van een contractmanager die ervaring heeft met SCB.

Bij een aantal projecten heeft ook de opdrachtnemer deelgenomen aan onderdompelsessies.

#### **Wat betekent SCB voor mij als project- of procesmanager?**

Voor de project- of procesmanager betekent het werken met SCB een verschuiving binnen het takenpakket. Door te werken met een contractmanager zal het accent verder verschuiven naar teamsturing en sturing op het integraal verwezenlijken van alle projectdoelen. Door het inrichten van de verschillende taakvelden die nodig zijn voor het goed uitvoeren van SCB komt er meer focus in het werk van de projectmanager en zal hij uiteindelijk beter gefaciliteerd kunnen worden.

#### **Wat betekent SCB voor de (technisch) adviseur of adviesverantwoordelijke?**

De rol vanuit de technische expertise zal bij een contract dat wordt beheerst via SCB ook enigszins veranderen. Het specificeren zal veel duidelijker herleidbaar vanuit risico's en projectdoelen moeten gebeuren, al was het maar om in een later stadium het toetsen veel beter mogelijk te maken. Ook wordt het, nog meer dan al het geval was, van belang om bij de formulering van technische eisen direct na te denken over de meetbaarheid, aantoonbaarheid en het belang vanuit de risico's om dit apart te specificeren. Ten slotte is bij de toetsing een andere rol weggelegd: je zal, als er specifieke kennis nodig is, aansluiten bij een audit of ingezet worden bij de toetsing van documenten. De wijze van documentbeoordeling is hierbij al vastgelegd in het contractbeheersplan.

#### **Wat betekent SCB voor de inkoper?**

Bij het opstellen van het contract zal vanaf het allereerste begin rekening moeten worden gehouden met de beheersing van het contract. In het contract is de beheersing van de belangrijkste risico's neergelegd. Daarom zal de inkoper nauw moeten samenwerken met niet alleen de technisch adviseur, maar ook met de contractmanager en de risicomanager.

Daarnaast zal in elk geval het recht voor de opdrachtgever om audits te mogen houden moeten worden vastgelegd, en om te sanctioneren als tekortkomingen voortkomen uit de audits. Bovendien zal een aanzet van een kwaliteitsplan cf. ISO 9000 uitgevraagd moeten worden, plus het beschikken over een ISO 9001-certificaat (of gelijkwaardig) met de juiste scope.

#### **In hoeverre is SCB al bekend bij marktpartijen?**

In de Grond Weg en waterbouw (GWW-sector) wordt SCB al ruim vijftien jaar toegepast. Dat betekent dat bij veel grotere bedrijven die ook een GWW-tak hebben SCB al bekend is in andere delen van het bedrijf. Bovendien vraagt SCB feitelijk van de marktpartij te doen wat zij verplicht zijn te doen vanuit hun ISO 9001-certificaat.

Toch zullen veel bedrijven in aanvang moeite hebben de omschakeling te maken naar een geïntegreerde denkwijze, naar het proactief werken aan het verbeteren van de eigen processen, het

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

voorkomen van fouten, het verifiëren en valideren van het eigen werk en het beheersen van onze belangrijkste risico's. Het zal dan ook een verbeterlag zijn die niet in één keer gerealiseerd wordt, maar waar we als Rijksvastgoedbedrijf uiteindelijk de vruchten van zullen plukken.

#### **Waarom UAV-GC, wat betekent dat voor kwaliteit en de rol van RVB-opdrachtgever**

Bij geïntegreerde contracten zoals de UAV-GC is sprake van een omgekeerde bewijslast (opdrachtnemer toont aan).

De rol van de opdrachtgever is anders. Waar de opdrachtgever bij de UAV aan zet is en de verantwoordelijkheid draagt voor de voortgang en de kwaliteit van het werk, is er bij geïntegreerde contracten een verschuiving van die verantwoordelijkheden.

Deze ontwikkeling vraagt een verandering in de opstelling richting de opdrachtnemer.

Dit vereist een opdrachtgever die op hoofdlijnen inhoudelijk bekend is met zowel het contract als de veronderstelde werking van de UAV-GC en het kunnen beoordelen van de werking van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer.

De werkwijze van SCB geeft daaraan invulling.

In plaats van achteraf te controleren of producten goed zijn, wordt vooraf gestuurd op doelen, processen en vereiste kwaliteit. Hiermee voorkomen we dat we achteraf ontevreden zijn over de geleverde kwaliteit met inbegrip van het veilig, gezond en eerlijk tot stand brengen daarvan. Zo worden verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden bij de opdrachtnemer gelegd die daar thuishoren. Niet de opdrachtgever, maar de opdrachtnemer is als eerste verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit.

## Onderzoeksproces

In mijn onderzoeksmethode heb ik inspiratie gehaald uit de methodiek "Beelden van Kwaliteit" die is beschreven door Hans Reinders en Lydia Helwig Nazarowa. Hans Reinders was van 1995-2016 hoogleraar ethiek aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Over het onderwerp kwaliteit publiceerde hij onder meer "Eilandbestaan" (2013) en "De andere mogelijkheid" (2014). Samen met Lydia Helwig Nazarowa (organisatiepsycholoog en antropoloog) is hij verantwoordelijk voor "Beelden van kwaliteit", een narratieve methode voor kwaliteitsonderzoek.

Deze methode is in eerste instantie toegepast in de langdurige zorg die zorgprofessionals, managers en bestuurders inzicht geeft in hoe het daadwerkelijk toegaat op de locatie of afdeling waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Een narratieve aanpak die uitgaat van kwaliteit als ervaring. Met als doel bij te dragen aan de kwaliteit van bestaan van mensen.

Dit sprak mij aan omdat in een zorgmaatschappij veel aandacht wordt geschonken aan de kwaliteit van de omgang met mensen. Ik wil dat in mijn werkomgeving, al is die anders dan een zorginstelling ook. Ik zie de onderlinge samenwerking met mijn collega's en met opdrachtnemers als een vergelijk met hetgeen in de samenwerking gaande is in een zorginstelling.

Wel heb ik de methode passend gemaakt binnen mijn team en sectie.

#### **Observeren:**

Het observeren kon binnen mijn sectie door mijzelf plaatsvinden. Normaal gesproken is er binnen de methodiek meer tijd om deze observatie te kunnen uitvoeren maar omdat de sectie niet vaak

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

helemaal bij elkaar is, heb ik een tweetal momenten (sectie overleggen) gebruikt waarbij de observatie heeft plaatsgevonden.

Binnen mijn team was dit anders. Ik kon geen separate observator inzetten en moest naast mijn eigen taak als projectmanager ook de observatie taak op mij nemen. Hiervoor delegerde ik mijn rol als voorzitter binnen besprekingen vaak aan een wisselende collega's binnen mijn team. Zo had ik meer ruimte voor observatie. Deze observatie vond plaats op een niet-normatieve methode. Door te observeren en zonder te oordelen, op niet-normatieve manier te beschrijven wat er gebeurt, ontstaat een beeld dat je het team kunt voorhouden. Een "schone spiegel" waarin het team of de sectie kan zien hoe het functioneert. Door het team vervolgens vragen te stellen, kunnen de teamleden reflecteren op hun eigen gedrag en dat van de opdrachtnemers.

Het was wel lastig om binnen mijn rol de "Fly on the Wall" te kunnen zijn. Steeds moest ik opletten om niet te gaan meewerken in het proces en daarin te gaan vertellen wat ik van de situatie vond. Ik heb vragen voor mijzelf meegegeven over het aspect houding en gedrag binnen het willen voeren van het SCB. Als het team met vragen kwam werden deze behandeld, maar niet met mij als voorzitter van het overleg. Hierdoor hoopte ik meer de onderstromen te kunnen ontdekken.

Ik heb binnen de methodiek mijn collega's zoveel mogelijk anoniem gehouden voor dit onderzoek.

#### Reflecteren:

Er is een brede maatschappelijke ontwikkeling naar het vergroten van professionele ruimte en het werken in zelfstandige teams. Kwaliteitsontwikkeling in de binnen ons bedrijf wordt in toenemende mate gezien als opdracht van lerende professionals, waarin reflectie op hun praktijk centraal staat. Dat vraagt om een onderzoekende houding van professionals. "Beelden van Kwaliteit" heeft als doel dit leerproces te faciliteren en begeleiden. Dit sluit nauw aan bij de huidige kwaliteitskaders binnen het Rijksvastgoedbedrijf.

Uiteindelijk komt alles bij elkaar in gesprekken met team- en sectieleden. Hier worden de observaties besproken met het team en de sectie. Een spiegel is nog gevraagd aan collega's uit andere teams en sommige leidinggevendenden. De eerste vraag aan het team is: Herken je je in deze uitkomsten? Hebben jullie zelf vragen? Het gesprek levert aanknopingspunten op voor het team om het eigen functioneren te verbeteren en opdrachtnemers wellicht op een andere manier te benaderen. Daarmee kunnen ze aan de slag. Ze maken met elkaar en met hun leidinggevende afspraken en zijn zo zelf eigenaar van hun ontwikkelingsproces.'

#### Resultaten van observaties en interviews (reflecties)

De reacties zijn een samenvatting van de observatie in combinatie met diverse interviews (de reflectie) die ik heb gehouden onder verschillende collega's.

De functies van de collega's (teamleden en sectieleden) die zijn betrokken bij deze kwestie zijn:

Een expert vastgoed en Infrastructuur en coördinator SCB, een contractmanager, een risicomanager, een toets coördinator, een kwaliteitsauditor, een afdelingshoofd en een 3-tal projectmanagers vanuit verschillende onderdelen van het Rijksvastgoedbedrijf.

Deze diversiteit aan taken heb ik gekozen om de beleving van de methodiek vanuit verschillende rollen en taken te kunnen onderzoeken. Een invalshoek van een beleidsmaker (bijv. afdelingshoofd) zou anders kunnen zijn dan die van een uitvoerende of toetsende collega.

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

Een resumé van termen die zijn aangehaald door mijn teamleden zijn:

- SCB is nieuw en blijvend
- SCB is moeilijk
- SCB verandert mijn hele werk
- SCB heeft binnen afzienbare tijd geen specialisten meer nodig
- SCB bevordert samenwerking
- SCB beïnvloedt het hele contract
- SCB werkt met KPI's en met KSF
- SCB is een bureaucratie
  
- SCB is nieuw en blijvend:

Vanuit de observatie binnen de sectie en mijn team, alsmede uit de gesprekken met de expert vastgoed en coördinator SCB, contractmanager en kwaliteitsauditor kwam naar voren dat deze methodiek wat hen betreft blijvend is. Nieuw is het voor hen niet meer, andere teamleden gaven dat wel aan. De coördinator SCB ageert op de term "Aantrekkelijk maken". Volgens hem is het werken met SCB gewoon aantrekkelijk  
 Verder geeft hij aan dat werken met SCB voor 80% houding en gedrag en slechts 20% projectkennis betreft.

- SCB is moeilijk:

In theorie krijgen projectmedewerkers handvaten mee om hun werk op een juiste manier uit te kunnen gaan voeren. Zo zien collega's dat we allemaal dezelfde moeilijkheden doorlopen. Juist de 3 projectmanagers die ik in de interviews heb meegenomen geven aan dat je als team steeds dezelfde leerweg zou kunnen gaan doorlopen. Ze geven tevens aan dat het beter werkt als je het SCB als "maatwerk" inzet. Zo roeren de participanten in de interviews en reflecties aan dat het leren van elkaar en vanuit het lesmateriaal een goed middel is om teams verder te gaan brengen. Leren in de praktijk is nog hetgeen het meeste effect heeft met SCB.

- SCB verandert mijn hele werk:

Na een gesprek tijdens een reflectieproces geven de participanten aan dat ze dachten dat de werkzaamheden faliekant anders zouden moeten worden uitgevoerd. Nu we het er zo over hebben geven ze aan dat in principe dezelfde werkzaamheden blijven gehandhaafd maar dat de aandachtspunten en de werkwijzen veranderen. De contractmanager geeft aan dat de focus met name naar de voorzijde van projecten gaat waar de contractstukken goed moeten zijn onderlegd. Dit wordt meerdere malen onderstreept door de auditor en één van de projectmanagers.

- SCB heeft binnen afzienbare tijd geen specialisten meer nodig:

Buiten het aspect dat specialisten aangeven dat de aantrekkelijkheid van hun werk in het geding is, geven ze het risico aan dat ze zelfs op termijn niet meer nodig zullen zijn. Alle geïnterviewden zijn het hier wel over eens, alleen zoekt met naar een manier waarop je de juiste mensen in kan gaan zetten. Mensen met kennis en ervaring. Laat dat nu ook mijn zoektocht zijn? Tijdens de reflectie komen we uit op onze leerlijn binnen het Rijksvastgoedbedrijf. Deze is opgesteld om werknemers inzicht te geven omtrent de te doorlopen leermiddelen. Zo staat het Kernprogramma van Neerlands Diep hier bijvoorbeeld ook in voor projectmanagers die naar een hoger niveau willen. SCB en onderdelen hiervan zou deel uit kunnen gaan maken van deze leerlijn volgens de 3

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

projectmanagers en de SCB-coördinator. Dit om individueel en als team sterker te kunnen worden binnen uitvoeren van SCB.

- SCB bevordert samenwerking:

Gelukkig kwam dit positieve aspect uit de interviews in de reflectie. Als de specialisten als waarnemer in de uitvoering optreden, kunnen gebreken een risico verhogen. Dit risico kan in een vroeg stadium van een werk door de opdrachtgever worden besproken met de opdrachtnemer. Die kan inzien dat de inbreng van de opdrachtgever bijdraagt tot een pragmatische samenwerking en eerder de dialoog op gaan zoeken om samen door de uitvoering van een werk te gaan. Als wijzelf als team inzien dat dit werkt, gaan we volgens de geïnterviewden eerder in samenwerking met elkaar wat ook de kwaliteit ten goede kan komen.

- SCB beïnvloedt het hele contract:

Dit aspect werd door een aantal teamleden als een bedreiging van het door hen aantrekkelijk gevonden werk gezien. Beïnvloeding door deze voor hen nieuwe methodiek. In de reflectie hebben we hierover gesproken en is de vraag gesteld of en hoe erg dat eigenlijk is? De projectmanagers zagen het echter ook als een kans. Je hebt een mooie besturingsmogelijkheid van een geïntegreerd contract. Die besturingsmethodiek moet volgens hen wel door de teams die in de begeleiding van een project zitten worden doorgevoerd en als 1 team worden beoefend. Zeker de contractmanager ziet dit als een winst voor beheersing van contracten.

- SCB werkt met kritische prestatie indicatoren (KPI'en) en met kritische succes factoren (KSF'en):

De projectmanagers geven aan in de interviews tijdens de reflectie dat het werken met deze aspecten door alle teamleden als een uitdaging wordt ervaren en dat er een risico is dat deze in hun traditionele rol schieten waarin hun aangeleerde routines en werkwijzen weer tot uiting gaan komen. Dit is een aspect wat de verantwoording van het werk weer richting de opdrachtgever schuift wat in de zin van de UAV-gc contractvormen absoluut niet de bedoeling is.

- SCB is een bureaucratie:

Volgens de meeste geïnterviewden tijdens de reflectie verlangt SCB naar bewuste aandacht voor het werk van de opdrachtnemer en een discipline in correct waarnemen en melden van vaststellingen. Hierdoor kunnen alle verbeterpunten én alle pluspunten direct aan de orde komen in de gesprekken over het werk. Je hebt meer de mogelijkheid om te sturen aan de voorzijde van (delen van) werken. Juist hierdoor kan je bureaucratie meer van je af houden. Dit is door vertrouwen in de methodiek te hebben te bewerkstelligen volgens de coördinator SCB.

# Analyse

- SCB is nieuw en blijvend.

Het aspect omtrent het feit dat SCB voor 80% houding en gedrag en voor 20% projectkennis betreft brengt mij tot de vraag of juist dit niet hetgeen is waarom het in mijn teams moeilijk tot uiting komt. Ik werk met veelal technisch specialisten die vaak het liefste werken met hetgeen wat binnen hun kennislijn ligt. Ik bedenkt mij dan de vraag "Welke ingesleten routines en patronen neem je iedere keer mee in je projecten?"

Wil je leren en vooral wil je fouten kunnen en mogen maken? Doorvragen richting technisch gerichte teamgenoten levert hierop veelal een gematigde reactie. Wat leeft er in de onderstromen? Een lastig te onderzoeken aspect omdat veel collega's niet het achterste van hun tong laten zien. Vooral nu in de tijd waarin het meeste werk zich in de woonomgeving afspeelt, is onderzoek lastig. Ik mis de lichaamstaal bij het interviewen. Heb tijdens de interviews en reflecties zoveel mogelijk de onderstromen proberen te herkennen. Ik zag dat teamleden stil waren, soms niet reageerden op directe vragen omtrent handelen en gedrag binnen hun taak. Als ik vraag of SCB voor hen blijvend is, geven ze aan voorkeur te hebben voor traditionele contractvormen met daarin het voor hen bekende en aantrekkelijke werk en werkwijze. Ze spreken daar met passie over terwijl praten over SCB veel minder enthousiaste reactie oplevert. Sommigen geven aan dit werk op deze manier niet te willen uitvoeren. Ik geef aan dat te begrijpen ondanks dat onze werkomgeving anders verlangt. Wel geeft een vragen over hoe we het werken met SCB aantrekkelijker zouden kunnen maken de reactie dat men graag met elkaar opgeleid zouden willen worden. Interactieve opleiding, het liefst Learning on the Job. Ik zie daar ook mogelijkheden in.

- SCB is moeilijk.

Hierboven in hetzelfde onderdeel stel ik de vraag over de ingesleten routines en patronen. Iets nieuws willen leren kan als je een veilige omgeving biedt en je als projectmanager ook kwetsbaar opstelt. Je kan je medewerkers meenemen in de wegen die leiden naar de juiste manier van uitvoeren van de methodiek.

Juist omdat de sectie- en teamleden zelf aangeven dat ze behoefte hebben aan meer theoretische en praktische achtergronden, lijkt mij het aangaan van een lesprogramma op zijn plaats.

Is de methodiek daadwerkelijk zo moeilijk? Wat ik zelf heb gezien binnen eerdere projecten die zijn uitgevoerd middels de SCB-methodiek is dat juist het aangaan van de methodiek ook de lering biedt. In een eerder project had ik zeker 45 directe projectmedewerkers die de methodiek nog niet hadden gebruikt. Binnen dat project hebben we iedereen opgeleid, begeleid en gecoacht. Ook hadden we voor diverse rolhouders "reference cards" ontwikkeld die werkzaamheden konden ondersteunen. In deze set met kaarten konden medewerkers terugvinden wat en hoe in het kader van handelen.

Waarnemers konden hun meldingen doen via een app die was gekoppeld aan een masterboard. Hierin werden via de meldingen de risico's die aan deze gebreken waren gekoppeld, verhoogd of verlaagd. Daar konden wij als management van het project op gaan beheersen. Sterker nog ... de waarnemers zagen dat er daadwerkelijk iets gebeurde met het door hen verrichte werk en hierdoor werd het voor hen veel aantrekkelijker om SCB te gaan gebruiken. Door dit in eerste instantie te trainen met hen en ook door er coaching on the Job op te plaatsen werd het werken met SCB voor hen minder moeilijk.

- SCB verandert mijn hele werk.

Is dit zo? Is het erg dat dit verandert? Hier kom ik weer terug op de vraag over de ingesleten routines en patronen. Ook is de aantrekkelijkheid van het werk aan de orde. Een groot deel van mijn teams verrichten opzichterswerk in de uitvoering van de bouw bij traditionele contractvormen. Dit is een zeer aantrekkelijk deel van de werkzaamheden van deze teamleden. Als ze binnen andere contractvormen worden "gedwongen" door de methodiek om het opzichterswerk op een andere manier te moeten

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

gaan uitvoeren of soms zelfs nagenoeg niet, valt dat zwaar bij deze collega's. Dit komt tot uiting in de gesprekken die ikzelf heb met mijn teamleden. Dit raakt mij en ik heb in dergelijke gevallen de werkzaamheden binnen de kaders van het SCB weten te behouden. Zo behoud ik ook het enthousiasme van de meeste van hen.

Aandachtspunten en werkwijzen veranderen weliswaar maar het is zaak om het werk aantrekkelijk te gaan houden voor eenieder die binnen mijn projecten SCB toepast.

De hierboven aangehaalde werkwijze met werken via de app en het steeds terugkoppelen van resultaten daaruit zou kunnen bijdragen dat de meeste teamleden de veranderende werkwijze kunnen gaan waarderen. Wel moet coaching en begeleiding steeds aan de orde blijven. Teamleden moeten kunnen terugvallen op een forum wat ondersteuning biedt.

- SCB heeft binnen afzienbare tijd geen specialisten meer nodig:

Ondanks een verlegging van accenten van werkwijzen zal dat niet het geval zijn. De beheersing van het werk is op ieder vlak en zeker het technisch specialistische vlak nodig. Is dit een reden om je af te gaan keren van SCB? Het lijkt mij van juist niet omdat dit een methodiek is waarin kwaliteiten van projectmedewerkers op een andere manier naar voren kunnen komen. Sturing van het werk is niet meer louter op geconstateerde gebreken maar juist op de door de risico's ontstaan door deze gebreken. Je stuurt dan op een ander abstractieniveau die beheersing aan de voorzijde van het proces meer mogelijk maakt.

Ook het werk van waarnemers blijft specialisme. In voorgaande gevallen hebben werken waar geen deskundige waarneming op was ingezet na oplevering van het werk nog steeds gebreken in zich gehad. Gebreken zijn weliswaar de verantwoording van de opdrachtnemer maar in het kader van gebruik van gebouwen moet vaak flinke verstoring plaatsvinden om herstel te waarborgen. Ook kan hierbij sprake zijn van een imago aspect. Je gaat als Rijksvastgoedbedrijf wederom het betreffende gebouw overhoophalen en gebruikers verstoren terwijl die dit gebouw kortgeleden in gebruik hebben genomen. Dit is iets wat je als projectmedewerker en vooral als verantwoordelijke projectmanager absoluut niet wilt.

Dit lijkt mij een geweldige motivatie om specialisme aan te blijven houden.

- SCB bevordert de samenwerking.

Hier komt het aspect "Houding en gedrag" naar voren. Zet je jezelf constructief ten bevordering van projecten in, wordt dat gezien en ben je als opdrachtgever benaderbaarder. Ook de inzet van de app kan hiertoe bijdragen. Dit laatste geeft teamleden het gevoel ertoe bij te dragen. Voor de verhouding opdrachtgever/opdrachtnemer geeft een vroege melding van gebreken een basis voor het aangaan van vertrouwen in elkaar. Het zal in eerste instantie even aftasten zijn, maar bij een gebleken effect van het vroege melden en het beheersen van betreffende risico's kunnen gebreken in de toekomst worden voorkomen. Je stuurt door het verhogen van het risico het accent van aandacht richting zaken die te maken hebben met dat betreffende risico. Hierdoor kan een opdrachtnemer hierop gaan acteren en gaan voorkomen dat in de toekomst vergelijkbare gebreken voor gaan komen.

- SCB beïnvloedt het hele contract.

Alle bijdragen van alle medewerkers op alle niveaus geeft een grotere beheersbaarheid van het contract met minder "direct" sturen van de opdrachtnemer. Dus het beïnvloedt wel degelijk het contract. Dat is ook juist de bedoeling van de methodiek en eerder een voordeel dan een nadeel. Kwestie is wel dat projectmedewerkers dat in moeten zien. Ze moet het een voordeel vinden om er mee te werken en wat eigenlijk het belangrijkste is, ze moeten het plezierig vinden om mee te werken.

Aan de orde is dat het SCB een mate van beïnvloeding nodig heeft aan de voorzijde van de contractvorm. Er moet een contractbeheersplan worden opgesteld waarin sturing van toetsen en middelen in wordt beschreven. Betreffende toetsen maak je als opdrachtgever kenbaar in de

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

contracten. Als men dit in ons eigen team ziet als beïnvloeding is dat zeker waar en is het zaak dat we leren hoe we hier mee moeten omgaan. Is de kennis hiervan eenmaal gewaarborgd, kan met simpele handelingen het contract worden beheerst.

- SCB werkt met kritische prestatie indicatoren (KPI'en) en met kritische succes factoren (KSF'en):

Dit bewaakt de prestaties en het succes van de werken aan de hand van indicatoren (KPI) en factoren (KSF) die herkenbaar zijn voor alle medewerkers. Deze factoren worden vanaf het prilleste begin in overleg met de gebruikers van onze bouwwerken bepaald en opgesteld. Wat vinden wij belangrijk om op te gaan sturen in het contract? Dit nemen we mee en bewaken we gedurende het project. Is dit lastig en/of onaantrekkelijk? Het werkt anders dan bij het zelf opstellen van ontwerpen en specifieke contractbeschrijvingen. Daarentegen geeft het de opdrachtnemers wel vrijheden om hun eigen kennis, ervaring en creativiteit mee te nemen in de aan te bieden plannen van de projecten.

- SCB is een bureaucratie:

Bureaucratie wordt in het algemeen gekenmerkt door traagheid en starheid door te veel ingewikkelde regels en een te grote macht van ambtenaren. In ons geval, van de opdrachtgever.

Als je SCB op een juiste manier inzet, worden werkprocessen op een meer proactieve werkwijze uitgevoerd. Dit door bijvoorbeeld op tijd met de beheersing van gewijzigde risico's aan de slag te gaan. Proactief wordt vaak niet gezien als iets wat men bureaucratisch ervaart. Wij zorgen er binnen het werken met SCB voor dat beheersing zodanig gebeurt dat processen binnen het werk sneller gaan en niet repeterend hoeven te zijn als dat niet nodig is.

### Waarom loopt het dan zo stroef bij de opzet van de start van een project?

Binnen een projectteam voor het bouwen van legering voor defensie is gewerkt met deze vraag. Er moet bepaald worden welke contractvorm het beste past bij het doorlopen van deze opdracht. Ik heb als projectmanager gewerkt met verschillende contractvormen en heb in het verleden de vorm toegepast waarbij ook het SCB als beheersingsmethodiek werd toegepast. Ik loop aan tegen het aspect dat niet iedereen binnen mijn team deze methodiek kent en heeft toegepast. Ik merkte dat bij het analyseren van de opdracht een deel van het team meteen een bepaalde richting op stuurde waarbij het SCB niet aan de orde zou hoeven te komen. Nadere analyse gaf echter aan dat een geïntegreerde contractvorm (Design & Construct) binnen de UAV-gc het beste bij dit project past. Je geeft dan de marktpartijen de kans om hun kennis en ervaring ook op het ontwerp uit te voeren. Het team werkt samen binnen kaders van vertrouwen en men geeft hierbij elkaar de ruimte. Tenminste, dat is de bedoeling maar is dat ook zo?

Om binnen ons team inzage te kunnen hebben van sterktes en zwaktes binnen de uitvoering van ons werk besloten we om op basis van Insights Discovery onze persoonlijke profielen op te stellen. Dit om het aspect houding en gedrag te kunnen inzetten vanuit die sterktes en de zwaktes te kunnen bijsturen. Van de persoonlijke profielen kan een zogenaamd teamwiel worden geformeerd zodat je kan zien waar de krachten en zwakheden binnen het gehele team liggen. Ons teamwiel is bekend. De krachten liggen in beslissen en motiveren, een uitdaging ligt op de gebieden van supporten, coördineren en bemiddelen. Dat betekent volgens mij dat er aandacht nodig is op het gebied van juist de stimulatie binnen zaken en middelen die zich op het persoonlijke vlak bevinden.

Ons bedrijf stelt dat we SCB moeten voeren binnen de geïntegreerde contractvormen. Medewerkers binnen alle gelederen geven aan dit als dusdanig op zich te gaan nemen, echter bij het aangaan van projecten met dergelijke contractvormen loop ik aan tegen de wens om de bekende en ingesleten routines binnen ons project ook nu weer te willen blijven gebruiken.

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

Waarom die discussies wel in de projectteams en niet in de beleidslijn? Dit is een vraag waarbij ik alleen het eerste deel aan de orde stel. De organisatie stelt beleid op en voert dat door. Ik heb gemerkt dat hierin weinig is te discussiëren op het moment dat het beleid is doorgevoerd. Als de organisatie in dit geval heeft gesteld dat we SCB moeten hanteren, kunnen we naar mijn mening beter ons eigen gedrag hierop instellen. Ons eigen gedrag is iets wat we immers wel kunnen sturen. In beginsel werken wij binnen ons bedrijf veelal met technisch gerichte medewerkers. Wat ik waarneem is dat deze medewerkers eerst moeten voelen en ervaren dat ze zich in een veilige werkomgeving begeven voordat ze zich open gaan stellen of zelfs kwetsbaar op gaan stellen. Ik kan als projectmanager hier wel op inspelen en mijzelf als zijnde kwetsbaar uiten maar niet iedereen is hier gevoelig voor.

Het proces proberen te wijzigen zou ook een mogelijkheid zijn. In beginsel liep ik daar wel tegenaan en stelde het proces ter discussie.

Ik zie een mogelijkheid in het aspect "If you can't beat the proces, join the proces!" en heb hierin een idee wat zou kunnen helpen bij het motiverend brengen van de methodiek SCB binnen mijn projectteams.

## Bewegen richting het aantrekkelijk maken van het SCB.

In mijn zoektocht naar het waarom de methodiek niet bekend is, zie ik gewoon dat medewerkers in voorgaande gevallen deze gewoon van zich af hebben gehouden. Zowel projectmanagers als adviseurs en technici hebben vaak voor een andere beheersingsmethodiek gekozen. De ingesleten routines en patronen worden doorgevoerd in ook weer de nieuwe projecten.

Als we binnen onze projecten kiezen voor een geïntegreerd contract waarbij SCB moet worden gehanteerd voor de beheersing, heb ik veelal medewerkers tot mijn beschikking die eerder niet of weinig met deze methodiek hebben gewerkt. Hierdoor ontstaat wat weerstand.

Als ik bezie dat ik met de huidige kennis en netwerken binnen de opdracht gevende organisaties een mogelijkheid is om mensen en complete teams op te leiden zou ik dat graag willen meenemen in mijn methodiek om de projecten middels SCB te gaan beheersen.

Ons bedrijf is tevens een bedrijf waar mogelijkheden wordt geboden om te gaan leren. Deze methodiek kan hierin worden meegenomen.

In eerste instantie is een E-learning ontwikkeld. Via het "Bureau SCB" wat hiertoe is opgericht kan ik voor iedere projectmedewerker de E-learning aan vragen. Ook is een SCB taakvelden rollenspel ontwikkeld. Hierin is het mogelijk om samen met je team de rollen en bijbehorende taken te kunnen oefenen die zich binnen het SCB bevinden en afspelen. Het gaat hierbij om de Project-, Contract-, Technisch-, Omgevingsmanager en de Manager Projectbeheersing.

Het is een hele bruikbare mogelijkheid om interactief te oefenen met de taakvelden en de rollen waarbinnen deze zich afspelen.

Daarnaast is een mogelijkheid om binnen de opleiding en pragmatische inzet een team in een zogenaamde "onderdumpsessie" op te leiden. Het gehele team wordt dan in een setting een rollenspel aangeboden waarbinnen alle specifieke rollen en taakvelden worden geoefend. Deze mogelijkheid is dermate interactief dat je telkens terugkoppeling kan geven op het acteren van teamleden binnen hun rol en taakvelden.

Dit lesveld is te doorlopen met steeds weer de specifieke teams die aan een project gaan beginnen. Bij het doorlopen van een project is het ook weer mogelijk om de opdrachtnemer mee te nemen in weer een "onderdumpsessie" hierbij geef je de mogelijkheid om de raakvlakken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te beoefenen.

## Neerlands Diep KP 18-20

### De Kwestie

### Concept

Ik zou aanbevelen om de leslijn voor het SCB op te gaan nemen in de leerlijn van het Rijksvastgoedbedrijf. Hierdoor is in ieder geval gewaarborgd dat er aandacht wordt gevraagd voor het inzetten van leergangen voor deze methodiek.

Als deze stappen zijn ondernomen, is het mogelijk om de methodiek SCB in te zetten voor de diverse projecten met teamleden die in ieder geval binnen de omgeving van het team en specifiek voor een betreffend project zijn opgeleid.

Ook is het raadzaam (ik heb dat bij mijn projecten steeds gedaan) om de methodiek SCB zo pragmatisch mogelijk in te zetten. Als een rol echt niet nodig is, zet deze dan ook niet in voor dat betreffende project. Beschrijf dat in je contractbeheersplan en neem dat mee in de overleggen met de opdrachtnemer.

Daarnaast is het ook raadzaam om de aantrekkelijke taken van de diverse rolhouders in het werk zo veel mogelijk uitvoerbaar te houden. Zo hebben de waarnemers bijvoorbeeld een uitvoerende opzichterstaak op de bouw in de uitvoering. Bij een traditioneel project wordt dat door de teamleden ervaren als één van de mooiste kanten van de diverse vakgebieden.

Het is verstandig om dat zo in het SCB te integreren dat dit ook als zodanig kan worden uitgevoerd zodat teamleden het werk nog aantrekkelijker gaan vinden en ook de methodiek SCB als aantrekkelijk wordt ervaren.

Het gaat er immers om dat iedere werknemers zich kan vinden in de toch wel fijne uitvoering van de werkzaamheden.

Zelf heb ik ook nog een app laten ontwikkelen (zie hierboven beschreven) waarin de teamleden op de bouwgebreken kunnen melden. Die app koppelt die gebreken aan de in het risicodossier vermelde risico's en laat hierdoor risico's verhogen of verlagen.

In een boardroom van het project is het mogelijk deze risico's te gaan bespreken zodat de opdrachtnemer maatregelen kan treffen om risico's in het vervolg van het project te gaan voorkomen. Zo kan je proactief optreden en hoeft een opdrachtnemer niet telkens opnieuw fouten te herstellen.

Teamleden kunnen zien dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met hun waarnemingen in het management van het project en kunnen op de bouw ook zien dat er maatregelen worden genomen om fouten in de toekomst te voorkomen.

Zo ontstaat een positieve flow in de beleving van de methodiek SCB in de werken. Als men binnen het Rijksvastgoedbedrijf dit als een soort van "olievlekwerking" ervaart en meeneemt in de steeds weer nieuwe projecten, kan SCB als een bruikbare en aantrekkelijke methodiek worden bestempeld.

Teamleden kunnen met een positieve instelling starten met een nieuw project waarin deze methodiek weer als aantrekkelijk wordt gehanteerd.

De methodiek komt beter in het licht als steeds meer collega's worden betrokken bij de uitvoering van projecten waarin SCB als beheersingsmethodiek wordt gebruikt.

De methodiek zelf kan dan als aantrekkelijk worden ervaren.

## Conclusie.

- SCB wordt gewaardeerd als een betrouwbare en aantrekkelijke methodiek als we er daadwerkelijk mee aan het werk gaan, de teams trainen, opleiden en coaching on the job waarborgen. Als je steeds als projectmanager je teams meeneemt in de opleiding, heb je ook zicht op het doorlopen van dit traject. Je ziet of er enthousiasme is of dat er uitdagingen voorkomen. Dit is dan te sturen.
- Het vullen van de kerstbal is een uitdaging die in een breder speelveld ligt dan alleen binnen projectteams. De organisatie dient hiertoe ook bij te dragen. Dit kan niet alleen door de methodiek SCB op te leggen als een verplichte maar zal zeker zodanig moeten worden begeleid met ondersteuning door mensen en middelen die leren en coachen kunnen waarborgen.  
Binnen projectteams is het zaak om steeds met elkaar de gesprekken aan te gaan waarin wordt aangehaald dat handelingen die gedaan worden in het kader van het werk ook bijdragen aan proactieve werkwijzen.
- De kern en waarde van de systematiek binnen de projecten en binnen mijn sectie is aan te halen binnen het feitelijk doorlopen van deze methodiek en te beleven dat het ook daadwerkelijk werkt. Als die beleving er is, zal commitment kunnen zijn binnen de teams die werken met het SCB.
- Loopt het daadwerkelijk niet? Ik denk niet in alle gevallen. Daar waar we mogelijkheid bieden om te leren en collega's steeds laten zien dat de systematiek daadwerkelijk werkt zullen deze de methodiek ook waarderen en het in hun eigen bredere werkveld uitdragen om deze te gaan hanteren. Het werken met SCB wordt echter wel krachtiger en steeds meer toegepast.