



# Stuursysteemgerichte Contract- Beheersing

## SCB

Sturen op  
resultaat?

Handout bij  
presentatie

17 maart 2016

NEVI Contract-  
managementdag

### SCB: Sturen op resultaat?

Systeemgerichte contractbeheersing (SCB), is dat eigenlijk wel sturen op resultaat? Is het niet meer sturen op kwaliteit, sturen op proces en op het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer? Wat het ook is, het resultaat wordt er wel beter van. En draait het daar niet om?

### Wat is SCB?

SCB is de wijze van contractmanagement van het Rijksvastgoedbedrijf die stuurt op de kwaliteit van de gecontracteerde werkzaamheden en/of diensten. Dit past in ons streven naar zakelijke verhoudingen met marktpartijen, het benutten van de kracht van marktpartijen en het beleggen van risico's bij de partij die deze het beste kan beheersen.

Hierbij richten we ons op het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtgever via systeem-, proces- producttoetsen. Het levert voor de gecontracteerde marktpartij een beheers- en voorspelbaar proces op met minder kans op faalkosten.

### Dat moet anders

Als je in een restaurant gaat eten, verwacht je dat de kok het eten heeft geproefd en zo nodig bijgekruid voor het op je tafel komt. Dit is in de bouwsector nog niet heel gebruikelijk. In traditionele contracten is het de opdrachtgever die zelf moet aantonen als er iets niet goed is. En doordat de aantoonplicht bij de opdrachtgever ligt, is het ook niet in het belang van de aannemer om alle fouten uit het ontwerp of de uitvoering te halen. Zo komt het ook nog vaak voor dat projectspecifieke processen nauwelijks verbeteren, terwijl onze opdrachtnemers allemaal ISO9001-gecertificeerd zijn. Dat moet anders, dachten we bij het Rijksvastgoedbedrijf. En inmiddels managen we al zo'n 70 contracten via SCB, een aantal dat snel groeit.

### Nadenken over het hoe

Belangrijk bij SCB is dat de opdrachtnemer zelf mag bedenken hoe hij gaat werken. Daar vragen we ook naar. Door een Plan van Aanpak te vragen bij de inschrijving, door een kwaliteitsplan te vragen én

door daar ook op te toetsen. Implementeert de aannemer zijn plannen ook? Werkt hij conform de ISO9001 en de proceseisen? En is er sprake van werkend kwaliteitsmanagement? Daar toetsen we op, op basis van risico's.

### "Ja, zo is het goed"

Bij SCB moet de opdrachtnemer aantonen dat hij doet wat hij zegt. En dat is wennen, voor hem, maar ook voor de opdrachtgever. De neiging is groot om alles te willen zien en zelf te beoordelen, zelf te willen zeggen hoe het dan wel moet. Daarmee doe je het werk van de opdrachtnemer nog eens dunnetjes over, en neem je bovendien verantwoordelijkheden over.

Een voorbeeld van hoe zelfcontrole werkt. Bij een onderhoudscontract moesten de aannemers een kwaliteitsplan indienen, vergezeld van een verificatienota. In deze nota moeten ze aangeven wat de eisen aan het plan waren, en per eis aangeven of ze voldoen, én daarvoor tekenen. Hij moet zelf concluderen "zo is het goed". Bij één aannemer ontbrak de verificatienota. Toen hierom gevraagd werd, kwam enige tijd later niet alleen de nota alsnog, maar bleek ook het plan aangevuld met de vergeten eisen. En dit werkt niet alleen zo voor plannen, maar ook voor producten en diensten.

### Controle of Control

Is het nu zo dat we bij SCB niet meer op het werk gaan kijken, dat het zelf controleren verleden tijd is? Nee. Alleen wordt dit wel anders ingezet. Als we bij SCB zelf kijken, leggen we onze bevindingen naast die van de opdrachtnemer. Als daar (grote) verschillen in zitten, kunnen we hiermee een uitspraak doen over de werking van het kwaliteitsstelsel. Bij traditionele contracten kan dit niet. De opdrachtgever moet voor alle fouten zelf aantonen dat ze gemaakt zijn. Als je dan iets aantreft, kun je alleen een uitspraak doen over die specifieke zaken. Dat is nogal een verschil met iets kunnen zeggen over de werking van het hele systeem. Waarom had de opdrachtnemer het niet al zelf gezien? Hoe komt dit? Beste opdrachtnemer, ga dat eerst eens uitzoeken. Er ontstaat zo een

enorme hefboom, waarbij de opdrachtnemer moet aantonen weer in control te zijn.

### "En wat kost dat?"

Het gevoel zegt dat bij SCB de kosten voor de aannemer, en daarmee het bedrag bij de inschrijving, hoger worden. Dit is echter niet onze ervaring. Sterker, in steeds meer aanbestedingen zien we dat de beste plannen gepaard gaan met de laagste prijs.

Proceskwaliteit kost geen geld. Proceskwaliteit levert geld op. En dat krijgen we ook terug van onze opdrachtnemers. Waar ze aanvankelijk verwachten flinke investeringen te moeten doen, geven ze nu aan efficiënter te werken, faalkosten te voorkomen en een betere kwaliteit te kunnen leveren. Maar dat gaat niet vanzelf.

### Kan de markt dit?

Dat brengt ons bij de vraag of de markt dit wel kan. En hier kan nog geen volmondig ja gezegd worden. Zeker aan het begin van een contract is het kwaliteitsmanagement vaak gebrekkig. Afwijkingenmanagement, risicomanagement, verificatie, het zijn allemaal zaken waar opdrachtnemers aan moeten wennen. Daar komt nog bij dat het ook niet in de aard van het bestje zit. Technici willen problemen oplossen, niet over allerlei processen gaan praten.

### Conclusie

Overstappen op SCB vergt heel wat, van de opdrachtnemer en van de opdrachtgever. Het vergt een andere mindset en kunnen loslaten. En nog niet alles loopt perfect, maar ondanks dat zien we dat onze inzet op contractmanagement terugloopt, de aantoonbaarheid met sprongen vooruit gaat én de prestaties omhoog gaan. En dat is uiteindelijk waar het om draait.

### Meer informatie

[www.rijksvastgoedbedrijf.nl](http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl)

(zoek op 'sturen op kwaliteit')

Mail: [postbus.rvb.scb@rijksoverheid.nl](mailto:postbus.rvb.scb@rijksoverheid.nl)

Spreker: [linkedin.com/in/sjaakkeuvelaar](https://www.linkedin.com/in/sjaakkeuvelaar)