

Partners in Veilig Bouwen

Versterken veiligheidscultuur in de GWW-branche (Infrastructuur)

Drs. Tjaco van den Berg, Rijkswaterstaat, e-mail: tjaco.vanden.berg@rws.nl
Ir. A.B.F.P. Brasem, Strukton

Samenvatting

Het veiligheidsniveau in de GWW-branche moet verder omhoog. Opdrachtgever en grote bouwbedrijven zijn er van overtuigd dat dit alleen te bereiken is wanneer zij samen optrekken met MKB-bedrijven/onderaannemers. Daarom is een onderzoek opgestart naar visie van MKB-bedrijven op de wijze waarop veiligheid nu vorm krijgt in samenwerking en hoe dat beter zou kunnen. Er blijkt grote behoefte te bestaan aan het verbeteren van het instrumentarium om veilig samenwerken te faciliteren. Het huidige instrumentarium is teveel gericht op contractuele afspraken. Nieuw instrumentarium zal de onderlinge communicatie over werkzaamheden en risico's daarbij moeten helpen. Communicatie is zowel tijdens de voorbereiding als tijdens de uitvoering van groot belang. De resultaten van het onderzoek moeten nog verder worden uitgewerkt om instrumentarium te kunnen ontwikkelen dat de samenwerking en de veiligheidscultuur in de GWW-branche verder gaat helpen.

Sleutelbegrippen

Veiligheidscultuur, keten, GWW-branche, samenwerking, instrumentarium

Stelling

Als grote bouwbedrijven en opdrachtgevers in de GWW-sector willen we MKB-bedrijven meenemen in de aanpak die we inzetten ter versterking van de veiligheidscultuur in de sector. Dit is nodig omdat we er van zijn overtuigd dat alleen door een goede samenwerking tussen **alle** ketenpartners de veiligheid op de bouwplaats verder kan verbeteren.

De manier waarop we het instrumentarium van V&G-plannen, V&G-coördinatie en VCA-certificatie nu gebruiken werkt niet goed en is onvoldoende om de veiligheid op bouwplaats te borgen! We hebben behoefte aan instrumentarium dat ons meer helpt bij het veilig samen werken. De focus van het instrumentarium moet verlegd worden van 'contract' naar 'communicatie'. Communicatie, zowel tijdens de contractvoorbereiding als bij de contractuitvoering.

Inleiding

Tijdens een netwerkbijeenkomst over veiligheid waarin Bouwbedrijven en Rijkswaterstaat samen komen om diverse thema's over veiligheid in de bouw bespreken komt het thema Veiligheid en onderaannemers op de agenda. De eensgezinde conclusie is dat het veiligheidsniveau dat samen met onderaannemers wordt gehaald, omhoog moet. Tevens is de constatering dat bij een groot aandeel van de ongevallen onderaannemers betrokken zijn. Het thema veiligheid staat bij de grote aannemers inmiddels hoog op de agenda. Door deze aandacht voor veiligheid zien we de cijfers (zoals de Injury Frequentie) in de afgelopen jaren steeds verder dalen.

Door de toenemende schaalvergroting in de infrastructuur, denk hierbij aan de grote DBFM-contracten, gaan de grote aannemers in de sector zich anders organiseren en meer de regisserende rol als full service provider innemen. Het werk wordt meer in samenwerking met andere bouwpartners en –specialisten tot stand gebracht. De noodzaak om aandacht te besteden aan de veilige inzet van en samenwerking met partners wordt daarom steeds belangrijker.

Ook blijkt uit diverse onderzoeken van de Onderzoeksraad voor Veiligheid, waaronder het onderzoek naar het instorten van de B-Tower in Rotterdam, dat een gebrekkige samenwerking een belangrijke factor is bij het optreden van ongevallen. Geconstateerd moet worden dat de vigerende wet- en regelgeving en de eisen ten aanzien van V&G-plannen en V&G-coördinatie niet vanzelfsprekend leiden tot een veilige werksituatie op bouwlocaties.

Bovenstaande argumenten hebben geleid tot de conclusie dat om de veiligheid in de gww-branche te verhogen de aandacht moet uitgaan naar het MKB. Alleen samen met hen kan de veiligheidscultuur verder worden verbeterd. Een werkgroep uit de netwerkbijeenkomst is aan de slag gegaan met dit thema.

Er is discussie gevoerd of grote aannemers zich moeten bemoeien met het veiligheidsmanagement van MKB-bedrijven. In overleg is besloten dat de insteek van onderzoek niet is om de veiligheidscultuur van MKB-bedrijven te gaan meten, maar om in overleg met het MKB op zoek te gaan naar instrumentarium waarmee de veilige samenwerking op een hoger niveau kan komen.

De projectgroep realiseert zich dat veiligheid en met name het gedrag niet met een 'checklistje' is aan te pakken. Doel van de werkgroep is te zoeken naar een concreet instrumentarium waarmee de veilige samenwerking met alle ketenpartners en in het bijzonder met MKB-bedrijven/onderaannemers op een hoger niveau kan komen.

Dit heeft uiteindelijk geleid tot de titel van het project: **Partners in Veilig Bouwen**.

Opzet

De projectgroep bestaat uit deelnemers van de volgende organisaties/bedrijven:

Kerngroep:

Dura Vermeer
Martens en Van Oord
Rijkswaterstaat
Strukton Civiel Projecten

Overige deelnemers:

Ballast Nedam
Heijmans
KWS Infra
Traffic Service Nederland

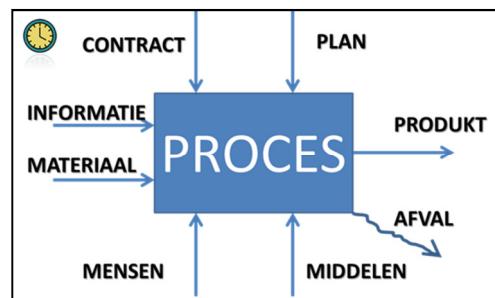
De eerste opdracht van de werkgroep was het opstellen van een plan van aanpak. Op basis van dit plan van aanpak heeft Rijkswaterstaat het Ministerie van Sociale Zaken bereid gevonden om het project te subsidiëren. Door het beschikbaar komen van deze financiële middelen is een aanbesteding gestart om een geschikt adviesbureau te vinden die de projectgroep kan helpen bij de analyse van de onderzoeksresultaten en de ontwikkeling van een passend instrumentarium. TNO is geselecteerd en in september van 2012 aan de slag gegaan.

De eerste fase van het onderzoek behelsde het vragen van potentiële onderaannemers naar hun ideeën en hun ervaringen, visie en wensen over verbetering van de veilige samenwerking. Hiervoor is een vragenlijst ontwikkeld. Deze vragenlijst heeft gediend als leidraad voor interviews met een of meer medewerkers van het bedrijf. Tijdens interviews zijn diverse aspecten aan de orde gesteld die mogelijk een rol spelen tijdens een van de fases contractvoorbereiding en/of contractuitvoering.

Tijdens een workshop hebben interviewers, medewerkers van de aangesloten bouwbedrijven, de eerste opzet van de vragenlijst geoefend. Hierna heeft TNO de lijst definitief gemaakt.

Opzet en van de interview vragenlijst:

1. Algemeen: Startvraag
2. Afspraken om samenwerking te verbeteren
3. Informatievoorziening en communicatie
4. Samenwerking en cultuur
5. Vaardigheden
6. Formele organisatie van het project
7. Projectplannen o.a.
8. Toepassen van het hulpmiddel
9. Aanvullende opmerkingen en vragen van geïnterviewde.



De vragenlijst besteedt zowel aandacht aan de 'harde' elementen als 'zachte' elementen van samenwerking. Circa 20 potentiële onderaannemers zijn geselecteerd en benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. De interviewers zijn deels begeleid door adviseurs van TNO. Bij de bedrijven is gesproken met een of meer personen van directeur tot uitvoerder. Van ieder interview is een verslag gemaakt. Op basis van de interviewverslagen heeft TNO een uitgebreide analyse uitgevoerd. Op het moment van het opstellen van deze paper wordt nog gewerkt aan een analyse en samenvatting uit alle interviews. Op basis van de interviews resultaten worden een praktisch en concreet instrumentarium ontwikkeld. In het voorjaar van 2013 wordt dit instrumentarium in de praktijk getest. Naar aanleiding van de testresultaten wordt een definitieve versie van het instrumentarium gemaakt.

Voorlopige resultaten

Naar mate het onderzoek vordert blijkt dat, willen we met partners het onderwerp veiligheid een stap verder brengen, we dit van verschillende kanten moeten aanpakken. De bevindingen uit de interviews zijn divers en hebben betrekking op verschillende aspecten. Zonder absoluut volledig te zijn presenteren we de kanten (lees thema's) die wat ons betreft onderdeel uitmaken van deze MULTI-DIMENSIONALE aanpak.

De rode draad door de verschillende dimensies is dat ze gericht op het creëren van voorwaarden om veilig te kunnen samenwerken. Deze voorwaarden bevinden zich zowel in de voorbereidingsfase als tijdens de uitvoering.



Opdrachtvoorbereiding

- selecteren van onderaannemers

Hoofdaannemers eisen van de te contracteren onderaannemers dat zij over een VCA-certificaat beschikken. Omdat inmiddels ieder bedrijf VCA-gecertificeerd is, maar tegelijk de veiligheidscultuur sterk varieert, is er voor het selecteren van een bedrijf behoefte aan een ander (aanvullend?) instrument (meetlat) dat meer verschil maakt. Een instrument dat meer gericht is op veiligheidscultuur dan op processen.

- communicatie: delen van informatie

Het verstrekken van juiste informatie van opdrachtgever naar potentiële onderaannemers en andersom. Nu is regelmatig de praktijk dat er een grote bulk aan informatie wordt overgedragen waar ieder maar uit moet halen wat nuttig en nodig is. Het verschaffen van informatie zou meer uniform moeten gebeuren en de informatie zou projectspecifiek moeten zijn. Dat voorkomt dat relevante veiligheidsinformatie niet wordt opgemerkt in de brij aan gegevens.

- veiligheid en geld

Veiligheid blijft gekoppeld aan financiën, denk bijvoorbeeld aan de kosten voor opleiding, training, persoonlijke beschermingsmiddelen en andere veiligheidsvoorzieningen. Er is ten aanzien van het inkoopproces behoefte aan helderheid over de verwachting ten aanzien van de invulling van veiligheid door de onderaannemer. Door het stellen van een duidelijke 'norm' of meetlat (ook vertaald naar geld) is er geen verschil voor alle aanbieders voor dit belangrijke onderwerp. Bekendheid met bouwplaatsregels en sanctie-/beloningsbeleid bij de potentiële onderaannemer helpt een goed inschatting te maken voor de uit te voeren werkzaamheden.

- inpassing veiligheidsplannen

Vaak wordt er van uitgegaan dat veiligheidsplannen van onderaannemers passen binnen de (overkoepelende) plannen van de hoofdaannemer. Dat is nog maar de vraag. Communicatie en concrete afspraken in de voorbereidingsfase over de koppeling van plannen is nodig.

- bespreking veiligheidsrisico's

Tijdens de interviews kwam naar boven dat tijdens de contractvoorbereiding zelden over veiligheidsrisico's wordt gesproken. Het gevolg is dat óf beelden over veiligheidsrisico's niet op elkaar zijn afgestemd, óf er überhaupt niet over veiligheidsrisico's is nagedacht bij het indienen van de offerte. Wanneer we veiligheidsrisico's met elkaar specifiek zouden kunnen maken tijdens de contractvoorbereiding zou dit kunnen leiden tot betere aanbiedingen (want er is al expliciet rekening gehouden met veiligheidsrisico's), wat de veiligheid tijdens realisatie ten goede komt.

- afspraken over gebruik voorzieningen

Veel onderaannemers maken gebruik van voorzieningen (keet, verlichting, bouwweg, steigers etc. etc.) die door de hoofdaannemer of andere onderaannemers zijn aangebracht. Veelal ontbreekt het aan goede afspraken hierover. Daardoor is het onduidelijk aan welke eisen deze voorzieningen voldoen, of ze er überhaupt wel zijn, en in welke mate ze voldoen aan de verwachtingen van de onderaannemer.

Opdrachtuitvoering

- ketendenken/cultuur

De observatie is dat er nog geen sprake is van ketendenken in de GWW-sector. Iedere ketenpartner is vooral op eigen werkzaamheden gericht en te weinig op het eindproduct en op de opdrachtgever/andere partijen. Er is behoefte aan een instrument dat helpt om na te denken over elkaars afhankelijkheden. 'Wat heb je nodig?' en 'wat heeft de ander nodig?'.

- logistiek op de bouwlocatie

In het geval dat er meerdere onderaannemers op dezelfde locatie aan het werk zijn, is er vaak niemand die de leiding neemt bij het organiseren van het logistieke proces op de bouwlocatie. Het zou helpen wanneer de rol van 'coördinator logistiek' concreet ingevuld zou worden, hetzij door de V&G-coördinator, hetzij door een andere medewerker op locatie.

- continue veiligheidsbewustzijn

Een instrument moet helpen om het veiligheidsbewustzijn steeds op hoog niveau te houden. Zowel bij improviseren als bij het routinematig werk heb je een blijvend hoog veiligheidsbewustzijn nodig om de veiligheid te kunnen waarborgen. Dit betekent in ieder geval voldoende tijd nemen zowel in de voorbereiding als tijdens projectuitvoering om risico's te onderkennen en geschikte maatregelen te nemen.

- communicatie

Communicatie tijdens de uitvoering tussen ketenpartners is van groot belang. Er kan niet volstaan worden met het 'over de schutting gooien' van schriftelijke stukken. Veiligheid is onderdeel van alle overleggen waarbij onderaannemers betrokken zijn. Belangrijk daarbij is om niet alleen ongevallen en gevaarlijke situaties te bespreken, maar ook om proactief de veiligheidsrisico's van aankomende werkzaamheden te bespreken.

- plannings afstemmen

Bij het plannen van werkzaamheden kan meer rekening gehouden worden met de planning van anderen. Werkzaamheden van verschillende onderaannemers en die van de hoofdaannemer kunnen soms beter op elkaar worden afgestemd. Afstemmen van werkzaamheden ten opzichte van anderen. Tegelijk met de planning kunnen dan ook de risico's afgestemd worden zodat veiligheidsrisico's in de hele keten worden doorgegeven (estafettereeks) en bij gelijktijdige activiteiten coördinatie ervan plaatsvindt.

- planning

Het kenmerk van plannings is dat ze schuiven tijdens de realisatie. Kerncompetentie die hierbij nodig is, is het kunnen inschatten van de juiste risico's in bepaalde situatie. Alleen dan kun je de goede maatregelen nemen. Daarop aanspreken is belangrijk! Het gaat om risico-denken. Dat moet in startbesprekingen naar voren komen en vervolgens bij alle (serieuze) veranderingen in de planning.

Een factor als tijdsdruk hoort daarbij. Tijdsdruk is vaak ruim vooraf al te zien in de planning. Wanneer je dit opmerkt kun je of extra veiligheidsmaatregelen treffen om het risico van tijdsdruk te beheersen, of de planning aanpassen.

- instructie

In de resultaten van de interviews keert regelmatig het fenomeen ‘Startwerkbespreking’ terug. Dit wordt als een waardevol instrument beschouwd voor afstemming van onder andere veiligheidsaspecten van het werk. De werking ervan kan nog verbeteren. Hierbij wordt ook de link met ‘lean’ gelegd: besluitvorming zo dicht mogelijk op het werk; zelfsturende teams. Er zijn goede ervaringen met een dagelijkse startwerkbespreking (gaat toe naar een LMRA). Belangrijk is om met alle nieuwe medewerkers, ook van onderaannemers, een startwerkbespreking te houden. Bij instructie moet ook het belang van de LMRA steeds worden onderstreept. Die schiet er te vaak bij in. Dit zou voor iedereen, voor alle ketenpartners de standaard moeten zijn. Tenslotte werd meerdere malen de wens geuit om de toolbox op een andere leest te schoeien. Het is en blijft belangrijk om van tijd tot tijd een bepaald veiligheidsthema aan de orde te stellen.

- focus op gedrag

Veiligheidsaanpak tijdens de uitvoering vervalt snel in een instrumentele benadering. Maar er is breed behoefte aan het faciliteren van gedragsverandering. Omdat te bereiken is het belangrijk dat het te ontwikkelen instrumentarium medewerkers direct betreft bij het verbeteren van de veiligheid(-safspraken) want dat motiveert en geeft inzicht. Dat is nodig, want het zien en melden van gevaarlijke situaties is nog zwaar onvoldoende! Melden lijkt niet stoer of sneuvelt door de drukte. Melden moet onderdeel worden van professioneel werken. De inzet van instrumenten zoals VI Arbouw, Zero Accidents etc. helpt om (on)veiligheid te zien en de discussie erover te voeren. Maar die instrumenten leveren in de eerste plaats scores op, maar nog niet direct de signalen voor verbetering.

Overige signalen:

- het zou goed zijn wanneer het door iedereen geaccepteerd wordt wanneer een medewerker het werk even laat stoppen wanneer er iets niet goed gaat; en iedereen pas weer verder gaat wanneer het probleem is opgelost
- het zou goed zijn wanneer een onderaannemer zijn eigen veiligheidsinspecties op de bouwplaats laat doen, in aanvulling op de inspecties door de hoofdaannemer.
- er lijkt weinig terugkoppeling te zijn vanuit onderaannemers naar hoofdaannemers over uitvoeringsproblemen, incidenten en bijna-ongevallen van onderaannemers. Het is daarom maar zeer de vraag of teams (al het personeel dat op enig moment op de bouwplaats aanwezig is) inzicht hebben in hun gezamenlijke opdracht en veiligheidsprestatie. Dat inzicht is wel belangrijk voor stuurmogelijkheid.

Voorwaarden voor veilig werken en voorwaarden om onveilig (samen)werken te voorkomen

Bij het behandelen van de thema's is onderstaand figuur als uitgangspunt gehanteerd.



Werken kan veilig of onveilig. Maar met deze ‘open deur’ hebben we de veiligheid nog niet op een hoger niveau gekregen. Wat belangrijker is, is het invullen van de voorwaarden die nodig zijn om Veilig te kunnen samenwerken en het scheppen van voorwaarden om Onveilig samenwerken te bestrijden of te voorkómen.

De voorwaarden voor veilig werken gaan uit van de motivatie om veilig te kunnen werken. Overdracht van veiligheidsinformatie en risico's van uit voorgaande fasen speelt daarbij een belangrijke rol.

De voorwaarden tegen onveilig werken gaan uit van het feit dat om een of andere reden niet veilig gewerkt wordt of kan worden. Uitgangspunt is ook dat de voorwaarden voor veilig werken goed zijn ingevuld. Over instrumenten hiervoor hebben we het tot op heden nog niet gehad. Het gaat om zaken als heldere bouwplaats regels, inspecties, handhaving ervan, sancties bij niet nakomen etc.

Conclusie

Er is breed behoefte aan nieuw/vernieuwd instrumentarium om veilige samenwerking tussen ketenpartners op de bouwplaats te faciliteren. Het instrumentarium dat er is moeten we zo ombuigen dat het ons helpt het juiste gedrag te vertonen. Aspecten daarvan zijn hierboven uitgebreid genoemd. Kernpunt: neem tijd voor veiligheid: zorg ervoor personeel op juiste moment juiste kennis, informatie etc. heeft om goede beslissingen te kunnen nemen.

Het verschil tussen papier en praktijk is vaak groot. Daarom moet het instrumentarium zich richten op communicatie en niet op nog meer papier.

Tenslotte is de sector toe aan een nieuwe maatlat in plaats van of aanvullend op VCA: een maatlat die investeringen door bedrijven beloont. Een maatlat die meer gericht is op investeringen in de veiligheidscultuur dan op het beschrijven van processen.

Discussie

De resultaten van de interviews moeten nog uitgebreider worden bestudeerd om de ontwikkeling van het samenwerkingsinstrumentarium te ondersteunen.

Er zijn veel ideeën geïnventariseerd. De uitdaging is nu om de tips te gebruiken om met elkaar in de sector een samenwerkingscultuur te creëren waarin communiceren over veiligheid en het tijdig corrigeren van onveiligheid vanzelfsprekend is

De voorlopige resultaten hebben een enigszins 'open deuren' gehalte. Toch is het voor ons vernieuwend geweest om deze vragen zo open mogelijk aan onderaannemers te stellen. Voor het vervolg is het ook van groot belang om MKB-bedrijven aangehaakt te laten blijven. Zonder hen gaan het niet lukken om te verbeteren!

Als laatste aandachtspunt is het belangrijk bij het te ontwikkelen instrumentarium voort te bouwen op bestaande instrumenten, en om aan te haken bij de intentieverklaring Governance Code. Ook dat initiatief is er op gericht de veiligheidscultuur in de hele keten van de bouwsector op een hoger plan te tillen.



<http://www.veiligheidskunde.nl/congres2013-sessie1>