

VEILIGHEIDS- EN ARBOMANAGEMENTSYSTEMEN

Hoe werk je veilig op de bouwplaats met onderaannemers?

Onderaannemers zijn niet meer weg te denken van de bouwplaats. Steeds vaker wordt flexibel personeel ingehuurd om projecten te realiseren. Maar hoe zorg je als opdrachtgever dat zowel het eigen als het ingehuurde personeel zich houdt aan de veiligheidsregels? Frans Stuyt en Esther van Nispen van de Stichting coördinatie certificatie milieu- en arbomanagementsystemen (SCCM) spraken hierover met Ruud Engelen, hoofd veiligheid en Ton Minnaard, procesmanager/veiligheidskundige, bij BAM Civiel.

TEKST: FRANKS STUYT EN ESTHER VAN NISPEN • FOTO'S: BAM CIVIEL

BAM Civiel is een werkmaatschappij van Koninklijke BAM Groep en is specialist in de civiele betonbouw. Alle denkbare betonconstructies als bruggen, viaducten, tunnels, parkeergarages enzovoort worden gerealiseerd. BAM Civiel heeft het VCA-petrochemie certificaat (VCA-P) en is sinds 2013 ook OHSAS 18001 gecertificeerd (OHSAS staat voor Occupational Health and Safety Assessment Series). BAM Civiel voert een actief arbeidsomstandigheden- en veiligheidsbeleid,

getuige het VCA-petrochemie certificaat.

Waarom is naast het VCA-petrochemie certificaat gekozen voor OHSAS 18001?

Ruud Engelen: 'Het begon met onze wens om beter grip te krijgen op het arbeidsomstandigheden- en veiligheidsbeleid. De aanleiding om dit te doen was onder meer dat wij het aantal ongevallen te hoog vonden. Er was al behoorlijk veel geregeld, de samenhang kon echter beter. Met OHSAS 18001 hebben we een "kapstok" waarin alle onderdelen met elkaar verbonden zijn. Veranderingen in de risico's worden vastgelegd in maatregelen zoals werkplannen, training, opleiding en instructie. Hoe breng je deze veranderingen dan weer aan de organisatie over zodat iedereen er van leert? OHSAS 18001 biedt de mogelijkheid dit helemaal op de organi-

PART-nerplan.



satie toe te snijden. Een tweede reden om met OHSAS te beginnen, is dat we merken dat steeds meer klanten om een OHSAS 18001-certificaat vragen, vooral industriële en internationale klanten. Maar ook in andere segmenten van onze Nederlandse klantenkring krijgt OHSAS 18001 steeds meer waardering. Wij verwachten dat het aantal opdrachtgevers dat OHSAS vraagt snel zal toenemen. Hierdoor is vanuit Koninklijke BAM Groep voorgeschreven dat alle werkmaatschappijen op 1 januari 2015 OHSAS 18001-gecertificeerd moeten zijn. Al met al is dat ook de reden dat de directie zeer gemotiveerd was om veranderingen te ondersteunen.' Ton Minnaard vult aan: 'Beide systemen zijn complementair aan elkaar. Waar VCA meer zit op de harde eisen, helpt een managementsysteem volgens OHSAS 18001 om de processen beter in te richten en op elkaar af te stemmen. De doelstellingen, grenzen en maatregelen bepaal je zelf. Daar schuilt natuurlijk ook een valkuil in. Je moet alert blijven dat je de lat niet te laag legt. Maar je krijgt er ook veel voor terug, namelijk meer helderheid in je bedrijfsvoering. Voor het reguleren van je processen is OHSAS een uitstekend instrument.'

Hoe is BAM Civiel begonnen met OHSAS 18001?

Minnaard: 'We hebben gekeken welke aspecten uit OHSAS 18001 reeds in het huidige managementsysteem waren geborgd in relatie tot de ISO 9001, ISO 14001 en VCA-petrochemie. Vervolgens hebben we waar nodig aanvullingen gedaan en ontbrekende aspecten verwerkt in beleidsnotities, procedures en formulieren. Dit hebben wij allemaal zelf, zonder externe ondersteuning, gedaan. Het lastigste onderdeel was de invulling van het onderdeel *management of change*, ofwel omgaan met wijzigingen in de breedste zin van het woord. Dit hangt samen met de aard van een groot bouwbedrijf met meerdere regio's en steeds verschillende projecten. Wijzigingen kunnen een verschillende oorsprong hebben, denk aan wettelijke, organisatorische en bijvoorbeeld projecteisen. Afhankelijk van de complexiteit of risico's van een wijziging, kan dit ook weer gevolgen hebben voor verschillende niveaus in de organisatie.'

Maar dan nu, hoe gaat BAM Civiel om met onderaannemers op de werkvloer? Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen zich aan de regels houdt? Geen makkelijke opgave in een tijd waarin steeds meer gebruik wordt gemaakt van onderaannemers die soms werken met buitenlandse werknemers die niet of nauwelijks Nederlands spreken.

Engelen legt uit: 'Eerst even een stukje kader: BAM Civiel heeft op bedrijfsniveau een bedrijfsrisico-inventarisatie en -evaluatie (BRIE), waarin algemene gevaren, de risico's en beheersmaatregelen als gevolg van de bedrijfsvoering zijn vastgelegd. Daarnaast is voor elke functie binnen het bedrijf een functiegerelateerde RIE (FRIE) opgesteld. Dus ook voor bijvoorbeeld een administratieve functie met beeldschermwerk zijn de risico's vastgesteld. Vervolgens wordt er voor elk project een project RIE (PRIE) gemaakt. Deze is concreter dan



Realisatie ecoduct over de A2 bij Leenderheide.

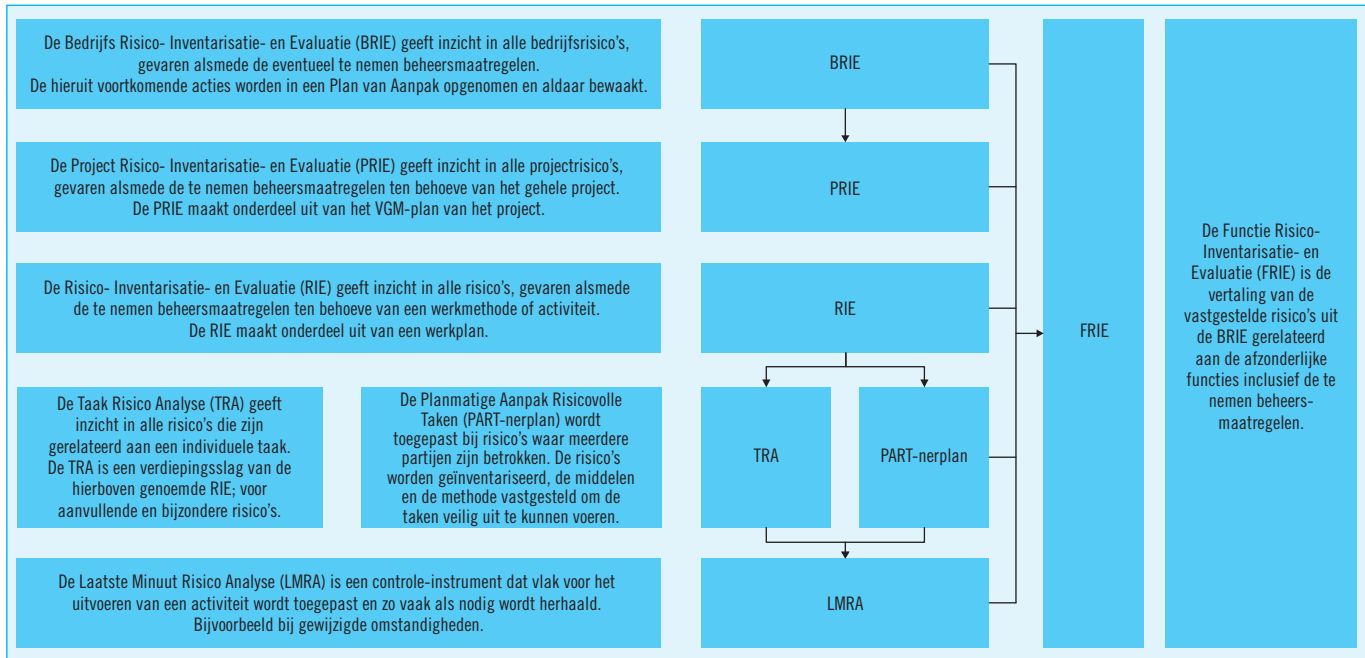
de bedrijfsrisico-inventarisatie en -evaluatie en omschrijft de gevaren, risico's en beheersmaatregelen specifiek voor het project. Binnen elk project worden als verdiepingsslag werkplannen gemaakt, waar met behulp van een database (risicobibliotheek) gedetailleerd de gevaren, risico's en maatregelen van de werkzaamheden in kaart worden gebracht. Omdat vooraf niet altijd alles is te voorzien, worden er op de projectlocatie nog zogenoemde "partnerplannen" opgesteld en "last minute risicoanalyses" uitgevoerd.'

Veel voorkomende werkzaamheden worden dus afgedekt via de project RIE en de werkplannen, maar hoe zit dat met werkzaamheden die niet zo vaak voorkomen of risicovol zijn?

Engelen: 'Ook daar hebben we de partnerplannen voor. *PART-nerplan* staat voor: "planmatige aanpak

TIPS

- **Kijk wat je binnen je organisatie al hebt aan procedures, al of niet binnen andere managementsystemen, en breid die verder uit met wat vanuit OHSAS 18001 wordt gevraagd. Hiervoor geldt "meer met minder" om te zorgen dat het overzichtelijk blijft.**
- **Werk resultaatgericht in plaats van taakgericht.**
- **Maak een middellange termijnplanning en communiceer dat van directie tot en met werkvloer. Zo blijft iedereen geïnformeerd over de verwachtingen. "Heldere afspraken, goede vrienden".**



Schema risicobeheer van BAM Civiel.

risicovolle taken". Indien een risicovolle taak of activiteit uitgevoerd moet worden, is een PART-nerplan de oplossing. Op één A3-formulier worden de, in overleg met de operationeel leidinggevende (uitvoerder of voorman) en ploeg, overeengekomen risico's, middelen en beheersmaatregelen vastgelegd om de taak of activiteit op een veilige en transparante wijze uit te kunnen voeren. Bijvoorbeeld het regelmatig hijsen van materialen over een transportroute is zo'n risicovolle taak. Doordat dit in samenspraak met de betrokkenen plaatsvindt, wordt vakmanschap optimaal benut en is het een aanpak waar iedereen zich in kan vinden.' Doel van het partnerplan is de communicatie op gang te brengen en de direct betrokkenen bewust te maken van de extra gevaren, risico's en de te nemen maatregelen op en/of nabij hun werkplek. De afspraken worden gemaakt tussen medewerkers die direct betrokken zijn bij de betreffende activiteit, zodat iedereen zeggenschap heeft over de te nemen maatregelen en nadien ook de verantwoordelijkheid heeft het zo uit te voeren. Engelen: 'Het partnerplan wordt door alle betrokkenen ondertekend, zodat niemand achteraf kan zeggen dat hij van niets wist. Op deze manier creëren we betrokkenheid en verantwoordelijkheid. In veel gevallen wordt het formulier opgehangen in de bouwkeet, zodat iedereen het kan lezen. Natuurlijk moesten we met het partnerplan leren werken. Mensen op de werkvloer verantwoordelijkheid geven, werkt heel motiverend. En dat doen we met dit formulier. Ook hebben we kritieke prestatie indicatoren (kpi's) opgesteld

voor het gebruik van het formulier, zodat er wel een stok achter de deur was. Na twee jaar intensieve aandacht kunnen we nu zeggen dat het partnerplan een volledig geaccepteerd middel binnen BAM Civiel is.' Vlak voordat de werkzaamheden op de werkplek beginnen wordt er door elke medewerker een laatste minuut risico analyse (LMRA) uitgevoerd om vast te stellen of de omstandigheden zijn zo als besproken, zijn veranderd en of extra maatregelen nodig zijn om de veiligheid te kunnen waarborgen. Minnaard: 'Het instrument dat wij hiervoor gebruiken is eigenlijk heel eenvoudig. De vraag die medewerkers zichzelf moeten stellen is "Kan ik veilig werken?". Is dit niet het geval vanwege gewijzigde omstandigheden zoals veranderende weersomstandigheden of situaties die extra risico's met zich meebrengen, dan dient men hiervan melding te maken bij de uitvoerder. Pas als de ontstane risico's met maatregelen worden beheerst, wordt de activiteit voortgezet. Elke individuele medewerker op de bouwplaats, ook die van de onderaannemers, hebben een zakformaat checklist en blocnote met meldkaartjes tot hun beschikking waarmee zij onveilige situaties en de maatregelen die zijn genomen kunnen melden. De ingevulde formulieren worden ingeleverd bij de uitvoerder. Het aantal meldingen is al een aantal jaren redelijk stabiel, zo rond de acht à negenhonderd. We zijn bezig met het ontwikkelen van een app, voor smartphones om de LMRA nog laagdrempeliger te maken. De melder krijgt dan direct een terugkoppeling van eventuele vervolgacties. Het is immers essentieel aan te geven dat je ook iets met de meldingen doet. De meldkaartjes worden centraal geanalyseerd om te kijken of de risicoanalyses en maatregelen voor de gehele organisatie aangepast moeten worden.'

'WE MAKEN GEEN ONDERSCHIED TUSSEN EIGEN MEDEWERKERS EN MEDEWERKERS VAN ONDERAANNEMERS.'

SUCCEFACTOREN

- Draagvlak van het topmanagement is essentieel.
- Leg verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de lijn. Dat creëert bewustwording en betrokkenheid.
- Een praktische werkwijze met voldoende controle- en borgingselementen.

Hoe heeft BAM Civiel de borging georganiseerd?

Om ervoor te zorgen dat onderaannemers op de werkplaats weten wat er op veiligheidsgebied van hen wordt

verwacht, heeft BAM Civiel op een aantal niveaus maatregelen getroffen. Engelen licht toe: 'Allereerst leggen wij ons veiligheidsbeleid vast in de contracten die we afsluiten met onze onderaannemers. Vervolgens krijgt elke onderaannemer die voor het eerst op de bouwplaats komt een introductiefilm te zien met de *highlights* van de risico's binnen het project. Als laatste krijgen alle medewerkers, Nederlandstalig en indien nodig anderstalige uitleg op de werkplek zelf. Vanuit de onderaannemer moet er een Nederlandstalige voorman zijn die ook kan communiceren met niet-Nederlandstalige werknemers. De benodigde documenten worden indien nodig vertaald, zodat iedereen op de hoogte is van de werkprocedures en veiligheidsmaatregelen. Aan het eind van het project worden alle onderaannemers beoordeeld op onder andere veiligheid. De resultaten van deze beoordelingen worden bijgehouden in een database, die als naslagmogelijkheid dient indien we deze onderaannemer in de toekomst weer in willen huren.' Op de bouw zijn er in het verleden veel incidenten voorgevallen bij het gebruik van zaagmachines. Een vaste regel is dat alleen medewerkers, dit geldt ook voor onderaannemers, een zaagmachine mogen gebruiken wanneer ze een aanvullende training hebben gevolgd en de bijbehorende toets positief hebben afgesloten. In dat geval krijgen zij een pasje dat getoond moet kunnen worden.

Hoe heeft BAM Civiel de verantwoordelijkheid voor veilig werken binnen de organisatie geregeld?

Engelen: 'Bij BAM Civiel ligt de eindverantwoordelijkheid voor veilig werken bij de lijnverantwoordelijke. Hierbij wordt hij ondersteund door onze veiligheidskundigen. Door de verantwoordelijkheid op ieder niveau in de lijn vast te leggen, creëer je bewustwording. In het persoonlijke jaarplan van alle medewerkers van BAM Civiel worden ook specifieke doelstellingen op het gebied van veiligheid en gezondheid opgenomen. Deze zijn gekoppeld aan doelstellingen op dit gebied uit het strategisch en operationeel plan van de organisatie. Zo kan een projectmanager in zijn persoonlijk jaarplan hebben staan dat hij een x-aantal veiligheidsobservaties per jaar moet doen. Zo weet iedereen wat er van hem of haar wordt verwacht.'

Hoe wordt gemeten wat al deze inspanningen op veiligheidsgebied opleveren?

Engelen: 'Een belangrijke maat voor onze veiligheidsresultaten is de incident frequency (IF). Uitgedrukt in het aantal ongevallen met verzuim dat in een bepaalde periode plaatsvindt per miljoen gewerkte uren. Jarenlang bleef de IF bij ons steken op twaalf, terwijl we dit cijfer graag omlaag wilden hebben. Dit was onder andere een reden om in 2011 een cultuurverandering in te zetten met behulp van het *Hearts and Minds* programma. Dit programma is ontworpen om een cultuur te creëren waarin iedereen uit zichzelf datgene doet wat nodig is om zonder ongelukken te kunnen werken. Niet omdat het de persoon wordt opgedragen of dat het systeem het vereist, maar omdat de persoon dat zelf nastreeft. BAM Civiel gebruikt



Ruud Engelen (r), hoofd veiligheid en Ton Minnaard, procesmanager/veiligheidskundige ondersteunen de lijnverantwoordelijken bij BAM Civiel, die eindverantwoordelijk zijn voor veilig werken.

Hearts & Minds in combinatie met OHSAS 18001 om de cultuurverandering die nodig is te bewerkstelligen en te borgen. De OHSAS 18001-systematiek op basis van *plan-do-check-act* zorgt ervoor dat de leerpunten ook weer in het systeem worden teruggebracht. Nu zien we dat de IF-rate sterk is gedaald, hij is nu 1,6.' Minnaard vult aan: 'Naast de IF, voeren wij ook *safety awareness audits* (SAA) uit. Dit is een evaluatiesysteem waarmee we de mate van het veiligheidsbewustzijn van de organisatie en medewerkers bepalen. Dit instrument is in de geest van de OHSAS 18001 ontwikkeld en geeft op transparante wijze aan waar we het goed doen en waar verbeteringen op het gebied van veiligheidsbewustzijn mogelijk zijn. De IF is te beschouwen als de resultante van deze inspanningen. De corporate safety officer, en een hoofd veiligheid of veiligheidskundige van een andere werkmaatschappij voeren de SAA uit. Zo houden we elkaar scherp!' Ruud Engelen besluit: 'Met alle instrumenten die we inzetten en de cultuurverandering die gaande is, zien we dat we veel bereiken. Voor ons staat als een paal boven water dat je de verantwoordelijkheid tot zo laag mogelijk in de organisatie moet neerleggen. We maken daarbij geen onderscheid tussen eigen medewerkers en medewerkers van onderaannemers. Ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen veiligheid en is alert op onveilige situaties op de bouwplaats. Mocht er een incident plaatsvinden, dan gebruiken we dat als uitgangspunt voor verbetering. Onszelf continue verbeteren, daar gaat het om. OHSAS 18001 helpt ons daarbij.' ❌



¹Frans Stuyt is directeur en Esther van Nispen is communicatie adviseur bij SCCM. Voor meer informatie over OHSAS 18001 ga naar www.sccm.nl of kom naar de stand van SCCM tijdens het vakevent Veilig Werkte Beter.

