

# WORKSHOP SYSTEMEN

## Betrokkenheid van onderaannemers

### DOEL

---

Het doel van deze workshop is een groepsdiscussie te hebben over hoe je de systemen (beleid, procedures, ...) die je op je project hanteert met betrekking tot het beheer van onderaannemers kunt verbeteren. Verbetering kan worden opgevat als verfijning van het proces zelf of als het creëren van eigenaarschap en dialoog met je onderaannemers. Beide voegen waarde toe aan het proces zelf.

### VOORBEREIDING VAN DE WORKSHOP

---

Het hoofddoel van de workshop is betrokkenheid te creëren of te verbeteren, maar dit betekent niet dat naleving (compliance) - of het nu gaat om interne eisen, wettelijke eisen of klanteisen - niet belangrijk is. Het eerste wat je zou moeten doen, is je project VGM-plan bekijken om deze vereisten in je workshop te integreren.

Kies vervolgens een of meer elementen van je proces voor het beheer van onderaannemers om te bespreken. Dit kunnen elementen zijn die ontbreken of elementen die volgens jou voor verbetering vatbaar zijn. In het volgende deel gaan we dieper in op hoe een proces voor onderaannemersbeheer eruit zou moeten zien. Dat kan een goed startpunt zijn om een inventaris van gespreksonderwerpen te maken.

De workshop is in de eerste plaats bedoeld voor het projectteam (projectleiding, werkvoorbereiding, uitvoering), maar je kan vertegenwoordigers van onderaannemers uitnodigen als je denkt dat dit waarde aan de discussie kan toevoegen.

De workshopvragen aan het eind van deze leidraad moeten niet worden gezien als een checklist. In plaats daarvan moeten ze worden gezien als vragen om zinvolle discussies over kritische succesfactoren op gang te brengen. Aangezien een workshop geen procedure is, zal je in deze leidraad niet "de juiste antwoorden" vinden. De toegevoegde waarde van een workshop is om uit te gaan van de realiteit zoals mensen die beleven, om uit te nodigen tot creativiteit en om oplossingen te vinden die geschikt zijn voor het project.

Het resultaat van de workshop moet een inventaris zijn van acties en ideeën (uiteraard met eigenaars en deadlines) die je proces voor het beheer van onderaannemers zullen verbeteren.

# DE FASEN VAN ONDERAANNEMERSBEHEER

Beheer van onderaannemers is een proces waarbij de levenscyclus van één of meer onderaannemingscontracten voor een project wordt geborgd.

Het proces voor het beheer van onderaanneming omvat gewoonlijk vier afzonderlijke fasen:

### Pre-award fase:

- Vaststellen van de specifieke behoeften voor een activiteit
- Identificeren en kwalificeren van potentiële onderaannemers

### Award fase:

- Mededelen van voorwaarden en vereisten aan onderaannemers
- Onderhandelen over contract(en)

### Uitvoeringsfase:

- Zorgen voor permanent toezicht op en beheersing van de activiteit
- Doorlopende ondersteuning van de activiteit

### Post-uitvoeringsfase

- Prestaties evalueren
- Terugkoppeling van ervaringen naar de volgende fase vóór de gunning

Deze fasen, ook al volgen zij elkaar op, zijn niet lineair. Zij zijn in feite circulair. Dit wordt duidelijk wanneer je het proces in de context van de structuur van de ISO 45001 plaatst, de norm op basis van de welke een groot aantal gezondheids- en veiligheidsbeheersystemen is gecertificeerd:



## WORKSHOP SYSTEMEN

### Betrokkenheid van onderaannemers

Het beheer van onderaannemers is een proces dat ons helpt bepaalde risico's en kansen te beheren met betrekking tot activiteiten die wij uitbesteden, terwijl wij ons daarin voortdurend verbeteren:

- De vereisten met betrekking tot de capaciteiten van onderaannemers en de veiligheidsmaatregelen die nodig zijn in functie van de scope van de werken, worden bepaald in de **planningsfase**. De basis hiervoor is doorgaans een method statement of werkplan en een risicobeoordeling. Op basis van deze parameters (en uiteraard ook andere zoals het voorziene budget en de lokale marktvoorwaarden) worden potentiële onderaannemers geïdentificeerd.
- De volgende stap bestaat erin de voorwaarden en de vereisten aan de geïdentificeerde onderaannemers mee te delen. Op basis hiervan en van de risicobeoordeling van de onderaannemer zelf, wordt onderhandeld over een contract en worden gezondheids- en veiligheidsmaatregelen overeengekomen.
- In de fase van **ondersteuning en uitvoering** beginnen de activiteiten. Alles wat we in de planningsfase hebben gepland, wordt nu geïmplementeerd. Typische activiteiten in deze fase zijn inducties, pre-task briefings, toolboxen, aankoop van materialen, veilige werksystemen, LEAN-vergaderingen, enzovoort. Belangrijke elementen van deze fase zijn toezicht en ondersteuning die de veilige uitvoering van de werken vergemakkelijken. Toezicht moet niet alleen worden opgevat als een "controle", maar als een activiteit die het mogelijk maakt rekening te houden met last-minute wijzigingen in bijvoorbeeld uitgangspunten, planning en co-activiteit. Ondersteuning moet worden opgevat als de olie die de tandwielen van de machine smeert. Trainings- en coachingsactiviteiten op de werkplek kunnen hiervan deel uitmaken, maar ook besprekingen in veiligheidsvergaderingen, zodat onderaannemers hun aanpak kunnen bijstellen om hun werken veilig te houden.
- De in de ondersteunings- en uitvoeringsfase verzamelde data, via werkplekinspecties of andere vormen van gegevensverzameling (zoals incidentenanalyse en het trekken van lering uit bijna-ongelukken of het opsporen van zaken die beter gingen dan verwacht en om welke reden dan ook toegevoegde waarde boden) vormen de basis van de fase van de **prestatie-evaluatie**. Doel van deze fase is duidelijk vast te stellen wat in de toekomst moet worden verbeterd of in aanmerking genomen omdat dingen niet volgens plan zijn gegaan. Maar ook wat buitengewoon goed ging en moet worden beschouwd als een waardevolle les voor toekomstige activiteiten.
- Deze bevindingen - zowel positieve als negatieve - worden vervolgens in de verbeteringsfase aan de verschillende belanghebbenden meegedeeld. Deze fase is zeer waardevol voor alle betrokken partijen: voor ons als hoofdaannemer biedt het kansen voor de volgende keer dat we een (soortgelijk) werkpakket of activiteit uitbesteden. Ook voor de onderaannemer heeft dit een enorme meerwaarde omdat zwakke punten kunnen worden aangepakt en goede ideeën die tijdens de activiteit op het project zijn ontwikkeld, ook toekomstige werken kunnen verbeteren. Door de verbeteringsfase te koppelen aan de volgende planningsfase en zelfs aan de huidige fase van ondersteuning en exploitatie, kunnen en zullen de gezondheids- en veiligheidsprestaties van alle betrokken partijen in de loop van de tijd worden verbeterd.

Zoals je hebt gemerkt, hebben alle fasen bepaalde afzonderlijke processen of componenten in zich. Even belangrijk is het feit dat niet alleen fasen onderling verbonden zijn, maar ook dat er tussen processen of componenten feedback loops bestaan. Een typische feedback loop in contractmanagement is contractonderhandeling waarbij verwachtingen en behoeften op elkaar worden afgestemd. Een systeem zonder terugkoppelingslussen is geen systeem, maar een top-down benadering die veel papierwerk zal opleveren, maar zelden zal leiden tot een hoger niveau van arbeidsveiligheid.

## BETROKKENHEID CREËREN

---

Waarom hebben we het over onderaannemersbeheer als een proces terwijl we onderaannemersbetrokkenheid willen creëren? Omdat er een verband is tussen management - of de systeembenadering - en betrokkenheid.

In de eerste plaats zal een slecht gestructureerd systeem of een te sterk opgeblazen bureaucratisch systeem leiden tot een gebrek aan betrokkenheid. Een systeem dat de juiste inputs gebruikt en de juiste feedbacklussen heeft, zal aan de outputzijde toegevoegde waarde genereren en dit zal een positief effect hebben op de betrokkenheid van mensen.

Ten tweede bestaan systemen niet autonoom. Systemen bestaan omdat mensen ze onderhouden en - misschien nog belangrijker - omdat mensen binnen deze systemen werken. Dit is waar de betrokkenheid van onderaannemers een rol speelt. Want hoe meer mensen betrokken zijn, hoe beter het systeem zal functioneren, hoe sneller het zal verbeteren en hoe meer meerwaarde het zal opleveren.

Betrokkenheid van onderaannemers is de emotionele inzet en het deelnemen van de onderaannemer bij het project en de doelstellingen ervan.

Deze emotionele betrokkenheid betekent dat betrokken onderaannemers echt om hun werk en je project geven. Ze werken niet alleen voor hun salaris of voor de volgende promotie, maar ze werken ten behoeve van de doelstellingen van het project.

Wanneer onderaannemers betrokken worden en worden uitgenodigd tot deelname, zullen ze een discretionaire inspanning leveren en zetten ze een extra tandje bij (de extra mile dus).

Dit betekent niet alleen langer werken wanneer dat nodig is, zonder dat daarom gevraagd wordt. Dit betekent niet alleen dat een werknemer de werkplek netjes houdt, zelfs als de baas niet kijkt. Dit betekent verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Niet alleen voor het operationele aspect van de activiteit zelf, maar ook voor het niveau van de veiligheid van het werk.

Daarom zijn leiderschap (het beïnvloeden van het gedrag van mensen in functie van je doelstellingen) en participatie (of met andere woorden: de mate van betrokkenheid van mensen) uiterst belangrijk. Als je de ISO-structuur immers bekijkt als een wiel dat leidt tot voortdurende verbetering, dan zijn leiderschap en participatie de as die de snelheid van de evolutie van het wiel bepaalt. Een hoog niveau van leiderschap en participatie doet het wiel sneller draaien. Een laag niveau van leiderschap en participatie vertraagt het wiel.

Meer informatie over leiderschap en leiderschapstijlen is te vinden in de BESIX Veldgids over het betrekken van onderaannemers.

## WORKSHOP SYSTEMEN

Betrokkenheid van onderaannemers

## WORKSHOPVRAGEN

---

De volgende vragen zullen je helpen sterke elementen van uw proces voor het beheer van onderaannemers te identificeren, maar ook de ruimte voor verbetering. Het zal je ook in staat stellen je proces tot leven te brengen door mensen uit te betrekken en op het juiste moment de juiste toegevoegde waarde te creëren.

Een goed idee zou kunnen zijn om een specifieke onderaannemer die aan uw project werkt als "casestudy" voor de workshop te nemen. Dit zal u helpen om de oefening zeer praktisch te maken.

### STRUCTUUR

- Bestaat er een gestructureerd systeem (de 4 fasen)? Zo ja, wie is bij welke fase betrokken? Wat werkt goed en waar zien we knelpunten?
- Zijn alle fasen van het systeem met elkaar verbonden? Hoe voeden ze elkaar met kritieke en relevante informatie?

### PLANNING

- Hoe definiëren we de juiste vereisten op basis van de specifieke reikwijdte van het werk? Hoe worden deze gecommuniceerd naar onderaannemers?
- Hoe bepalen we de onderaannemers voor een activiteit of een werkpakket? Houden we rekening met de gevolgen van bepaalde (financiële) afwegingen? Zo ja, hoe doen we dat?
- Houden we niet alleen rekening met onze eigen behoeften en verwachtingen ten aanzien van veiligheid en gezondheid, maar ook met die van onze onderaannemers? Zo ja, hoe doen we dat?

### ONDERSTEUNING EN UITVOERING

- Welke activiteiten voorzien we tijdens de uitvoering van de werken om toezicht te houden en te ondersteunen? Houden we ook rekening met bepaalde afwegingen/compromissen die we in de vorige fase hebben gemaakt? Zo ja, hoe doen we dat?

### PRESTATIE-EVALUATIE

- Welke informatie verzamelen we om de prestaties op het gebied van gezondheid en veiligheid te evalueren? Hoe evalueren we dit prestatieniveau precies en wie is bij dit proces betrokken?
- Wordt bij de evaluatie van de prestaties zowel naar de zwakke als naar de sterke punten gekeken?

### VERBETERING

- Hoe worden ervaringen teruggekoppeld naar onze organisatie? Hoe wordt deze informatie gebruikt? Geven wij die ervaringen ook door aan onze onderaannemers, zodat zij hun capaciteiten kunnen vergroten door zwakke punten aan te pakken en goede ideeën in de praktijk te brengen?