



VINCI ENERGIES EUROPE LOCATIONS

We are now **24,250 people** at VINCI Energies Europe and over 64,500 at VINCI Energies.

VINCI Energies Europe represent **37,6%** of VINCI Energies

- Kazakhstan (Russia)
- Angola
- Mozambique
- Djibouti
- China
- India
- USA
- Canada
- Mexico

2

VINCI ENERGIES

SEGMENTATION TO MATCH MARKETS




INFRASTRUCTURE 26% of the Group's revenue	INDUSTRY 28% of the Group's revenue	SERVICE SECTOR 29% of the Group's revenue	ICT 17% of the Group's revenue
---	---	---	--

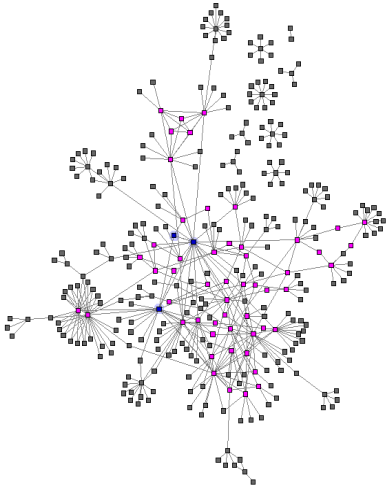



Directors' Seminar of VINCI Energies - July 2016

3


The network organization, the network effect





The network IS the strategy

The network is the company



-4

The brand

ACADÉMIE
VINCI Energies
Energie pour compétences

VINCI
ACTEMIUM
G+H
INSULATION
axians
OMEXOM

The brand is the illumination
of the network

5

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Inleiding tot het
veranderen van de
veiligheidscultuur

De veiligheidscultuur
verbeteren met de brochures

Wat is cultuur?



ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

- Cultuur wordt gedefinieerd als "**de manier waarop wij hier werken**" - de individuele en groepsgedragingen die aanvaard en aangemoedigd worden in de organisatie.
- Definitie van veiligheidscultuur: "Hoe mensen zich gedragen wanneer niemand kijkt"
- "Het product van individuele en gedeelde waarden, attitudes en gedragspatronen die de geschiktheid van en het engagement voor het operationele management van een organisatie bepalen.

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence

7

De cultuurverandering in uw organisatie ondersteunen



ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

- Houd het op de agenda - maak veiligheid tot een terugkerende thema op managementvergaderingen.
- Communiceer, communiceer, communiceer – over het belang van de veiligheidscultuur en over doorgevoerde verbeteringen op dat vlak.
- Engagement voor leiderschap - vaststellen wie de voortrekkers zijn en hen aanmoedigen.
- Kwaliteiten op het vlak van Safety Excellence opbouwen binnen de organisatie - niet op buitenstaanders rekenen.
- Cultuur en leiderschap in opleidingsprogramma's laten opnemen om het in het "**DNA**" van de organisatie te integreren.
- Leiderschap in veiligheid opnemen in de eisen voor leiders op alle niveaus en in het beoordelings- en promotieproces.



Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence

8

Wat is uiteindelijk uw doel?



ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

- Uw organisatie zal slechts een echte excellent safety cultuur hebben wanneer alle personeelsleden intrinsiek gemotiveerd zijn voor veiligheid.
- Dit betekent dat de verantwoordelijkheid en de verantwoordingsplicht op veiligheidsvlak bij de hele lijn berusten, en dus niet bij een afzonderlijke veiligheidsfunctie of -afdeling.
- Om dat te bereiken, moet promotie voor een uitstekende staat van dienst op veiligheidsvlak net zo gewoon worden als promotie voor uitstekende prestaties.
- Dit betekent niet dat u zonder werk zult vallen. Het betekent dat uw rol eerder gericht zal zijn op ondersteuning, technische deskundigheid en vertrouwen dan op het dragen van verantwoordelijkheid voor de veiligheid.
- Cultuurverandering is een lang proces. Toets het succes niet aan de vermindering van het aantal incidenten en ongevallen

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 9

Hoe weet u of de cultuurverandering plaatsvindt?



ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

- Ga de acties na die de organisatie onderneemt om de cultuur te verbeteren. Gebruik methoden voor voortdurende verbetering die ingebed zijn in uw organisatie, b.v. Six Sigma, Lean, kwaliteitsmanagement, om acties en verbetering na te trekken.
- Herhaal UYC, maar zorg ervoor dat dit geen instrument voor prestatie management wordt - GEEN competitieranglijsten. De gegevens van de workshops mogen ook niet gebruikt worden voor vergelijkingen of benchmarking.
- Vergelijk de evolutie van de cultuur in een specifieke sector of afdeling, NIET over sectoren of afdelingen heen. Voor verschillende sectoren gelden verschillende maatstaven.

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 10

ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

Leiderschap & Cultuur = Systemen & Processen

"Ofwel beheerst u de cultuur, ofwel beheerst hij u."

Edgar Schein
MIT Emeritus Hoogleraar

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 11

Waarom de veiligheidscultuur belangrijk is

ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

**Organisational accidents
= systems failures**

VTM nieuws

Hulpdienstenforum-Vlaanderen.be
© Firefighter

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 12

Wat wij al hebben

ACADEMY
VINCI Energies
Energie your competences

Rules

PROCEDURE

Waarom lopen mensen nog altijd gevaar?

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence

13

De dagelijkse realiteit

ACADEMY
VINCI Energies
Energie your competences

STOP


Rules

Rules

HAZARD

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence


14




ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Discussie - in kleinere groepen

- Noteer de antwoorden van de groepen op flipcharts - om ze met alle deelnemers te delen.
- Waarom hebben wij het doel van nul ongevallen niet bereikt?
- Met andere woorden: wat kunnen wij beter doen?

 10'

 10'

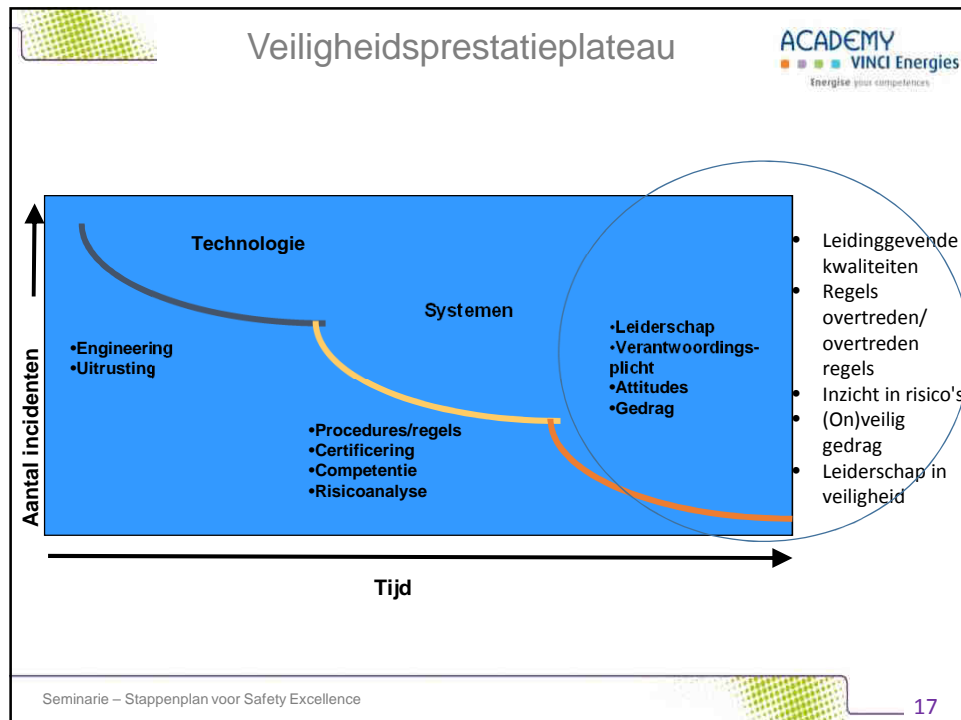
Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 15



ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences



Inleiding tot het veranderen van de veiligheidscultuur

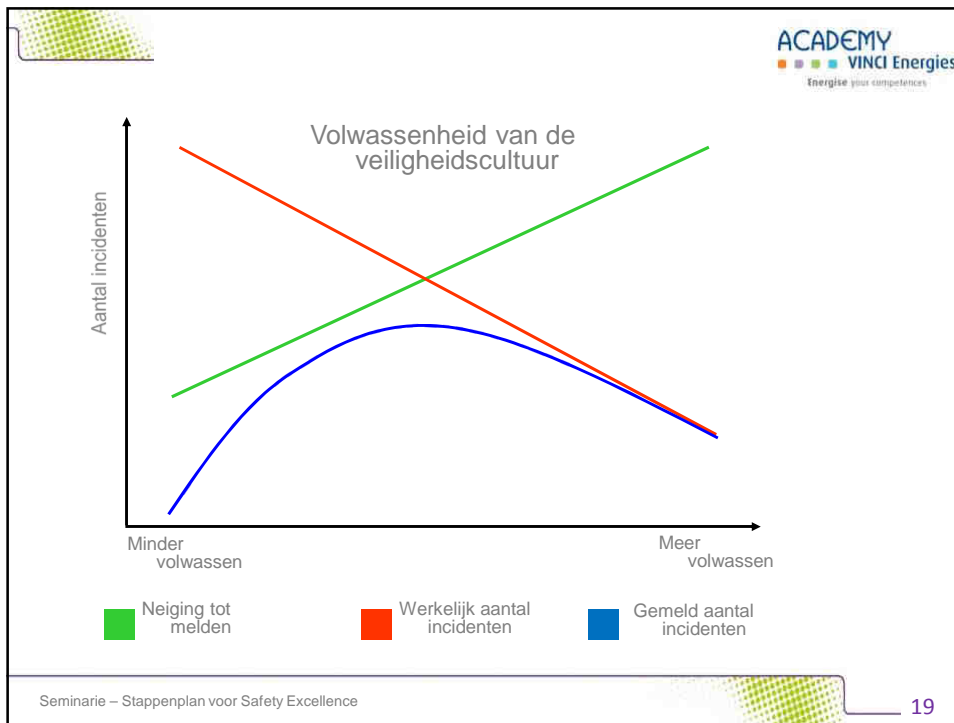


ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Voorbeeld: aanpak verkeersveiligheid

- **Engineering**
Primaire veiligheid: wegen, wegverlichting
Secundaire veiligheid: veiligheidsgordels, ABS, airbags
- **Handhaving**
Formeel: wetten, wegcode, politie, camera's
Informeel: groepsdruk, andere drijfveren
- **Scholing**
Bewustmaking/ gedragsverandering/ overtuigingscampagnes

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 18



ACADEMY
VINCI Energies
 Energie voor competenties

Uw veiligheidscultuur begrijpen

Workshop

The slide features a decorative graphic on the left consisting of a grid of green dots that fades into three circular icons: a network of nodes, a globe, and a globe with a person icon. The text 'Uw veiligheidscultuur begrijpen' and 'Workshop' is positioned to the right of these icons.




Doelstellingen van de workshop




ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

- > Meer leren over uw veiligheidscultuur
- > Begrijpen hoe ver u staat op het vlak van veiligheidscultuur
- > Uw persoonlijke rol in de ontwikkeling van een sterkere veiligheidscultuur bepalen
- > U engageren voor persoonlijke acties

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 21



Uw cultuur begrijpen



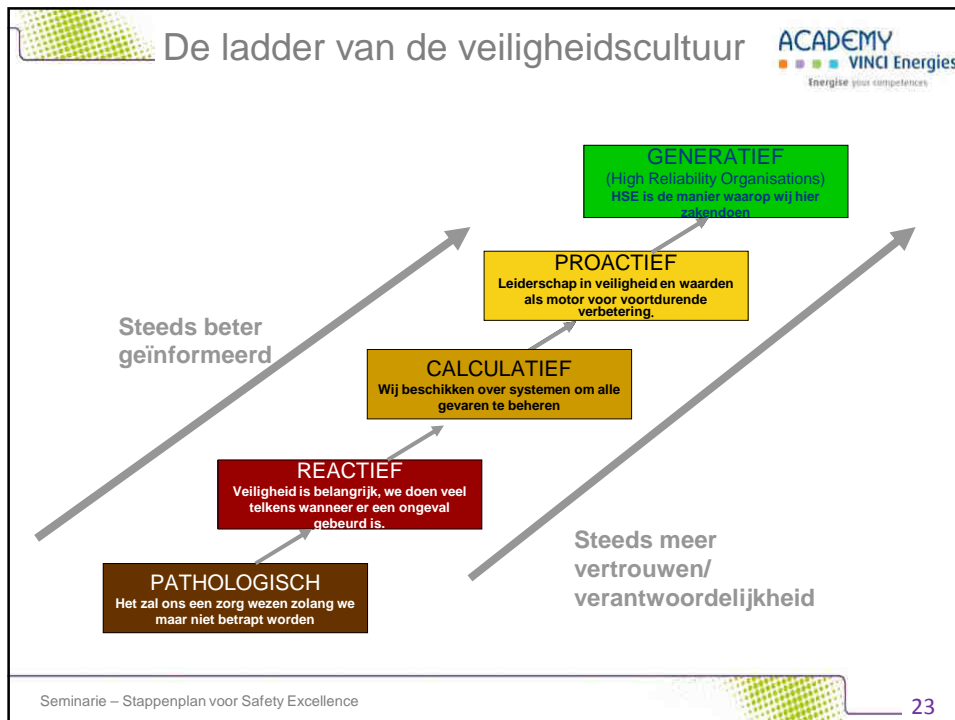
ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

Wat
Een tool die u helpt leemten in de lokale veiligheidscultuur vast te stellen en plannen overeen te komen om de prestaties te verbeteren.

Waarom
Voor het welzijn van de werknemers en van hun supervisors moeten wij de "zero incidenten" doelstelling bereiken.

Hoe
Door een duidelijk beeld te geven van zowel de huidige als de gewenste cultuur, door vast te stellen welke gedragingen kunnen helpen de leemte op te vullen, en door een persoonlijk actieplan op te stellen dat tot verbetering leidt.

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 22



Wat het "best-in-class" principe ons kan leren.

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences



Van bepaalde organisaties geloofde men dat ze generatief waren:

- *Vliegdekschip*
- *Kerncentrale*
- *DuPont*

Zij hebben gemeenschappelijke waarden:

- *ze zijn respectvol*
- *ze zijn billijk*
- *ze zijn goed geïnformeerd*
- *er heerst een collectief gevoel van bezorgdheid*
- *zij leren voortdurend bij.*



Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 25

Voorbeeldvraag

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Hoe gaat het leren van incidenten in zijn werk

Pathologisch

We horen er nooit iets over. We leren er dus niet van.

Calculatief


Wij analyseren die met ernstige of potentieel ernstige volgen om er lessen uit te trekken.

Generatief

De verbeteringen, gebaseerd op de lessen die we uit onze incidenten en bijna-ongevallen en die van anderen hebben getrokken, zijn zichtbaar en tastbaar.

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 26

Interactieve sessie



ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

- Hoe zou u de veiligheidscultuur in uw onderneming omschrijven?
- Lees de geselecteerde vragen door zonder er met anderen over te praten. Noteer uw keuze op het scoreblad.




15'

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence
27

Oefening: Kenmerken van de organisatie



ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

Lees de tabel van de Kenmerken van de organisatie in uw brochure "Uw cultuur begrijpen" van links naar rechts.

Vink op uw scoreblad uw huidige peil aan voor elk van de 18 dimensies. Als u twijfelt tussen twee of meer beschrijvingen, kies dan die welke het laagst op de cultuurladder staat.

Niet alle beschrijvingen kunnen worden toegepast op alle niveaus van de organisatie.




Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence
28


Werk per twee.



ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

- *Bespreek uw inzichten met de persoon naast u.*
- *Licht uw keuzes toe.*
- *U hoeft het niet met elkaar eens te zijn, maar u kunt uw beoordelingen wijzigen als u dat wenst.*




 10'

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence


29

Groepsbespreking – voltallige groep



ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

- *Waar hebt u zichzelf geplaatst? Waarom?*
- *Op welke informatie is uw oordeel gebaseerd?*
- *Zien anderen dit anders? Zo ja, vanwaar de verschillen?*

 30'

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence

30

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Wat u uit UYC-workshops in uw onderneming kunt halen

- Een momentopname van de veiligheidscultuur in uw organisatie
- Een profiel van de elementen die als sterke en zwakke punten worden gezien in uw veiligheidscultuur.
- Inzicht in hoe mensen op verschillende niveaus en in verschillende geledingen van de organisatie anders naar de dingen kijken.
- Het feitenmateriaal achter hun bevindingen.
- Een massa specifieke suggesties over hoe de veiligheidscultuur in uw organisatie kan worden verbeterd.



Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 31

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences



Engagement van het management en leiderschap

ACADEMY
VINCI Energies
Energie your competences



"Een groot leider herkent men niet aan het aantal volgelingen, maar aan het aantal leiders dat hij creëert"

Gandhi

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence

33

VINCI ENERGIES



34

Leiderschap en cultuur

ACADEMY
 VINCI Energies
 Energie voor competenties

Waarom leiderschap belangrijk is voor cultuurverandering

Het is essentieel dat u over de hogere leidinggevenden en managers nadenkt vóór u de brochures over Safety Excellence gaat gebruiken met groepen en teams in uw organisatie.

- Zijn zij bereid om te luisteren?
- Wie sponsort de cultuurverandering?
- Zoek steun op het hoogst mogelijke niveau.
- Werkt het best wanneer de hogere leidinggevenden/ het managementteam het "change team" zijn.
- Andere departementen, functies betrekken?

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 35

Waarom leiderschap belangrijk is voor cultuurverandering

ACADEMY
 VINCI Energies
 Energie voor competenties

Wat is het rol van de leider in de organisatie?

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 36

Types van motivatie

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Ongepast gebruik van beloningen kan contraproductief werken wanneer men intrinsieke motivatie wil creëren. Hoe?

- Mensen die zich zonder beloning al op de gewenste manier gedragen, zijn intrinsiek gemotiveerd: ik doe dit omdat het zo hoort.
- Het belonen van mensen voor gewenst gedrag kan tot extrinsieke motivatie leiden: ik doe dit omdat ik ervoor beloond word.
- Het belonen van intrinsiek gemotiveerde mensen omdat zij doen wat ze toch al willen doen, kan nadelige gevolgen hebben voor hun motivatie. ik doe dit omdat ik ervoor beloond word.




Mettertijd gaat men de beloning verwachten en is er geen sprake meer van motivatie. Dit kan het einde betekenen van het gewenste gedrag.

Moraal? Voor de veiligheid is het beter intrinsieke motivatie te creëren!

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 37



Veiligheidsmotivatie (workshop)

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

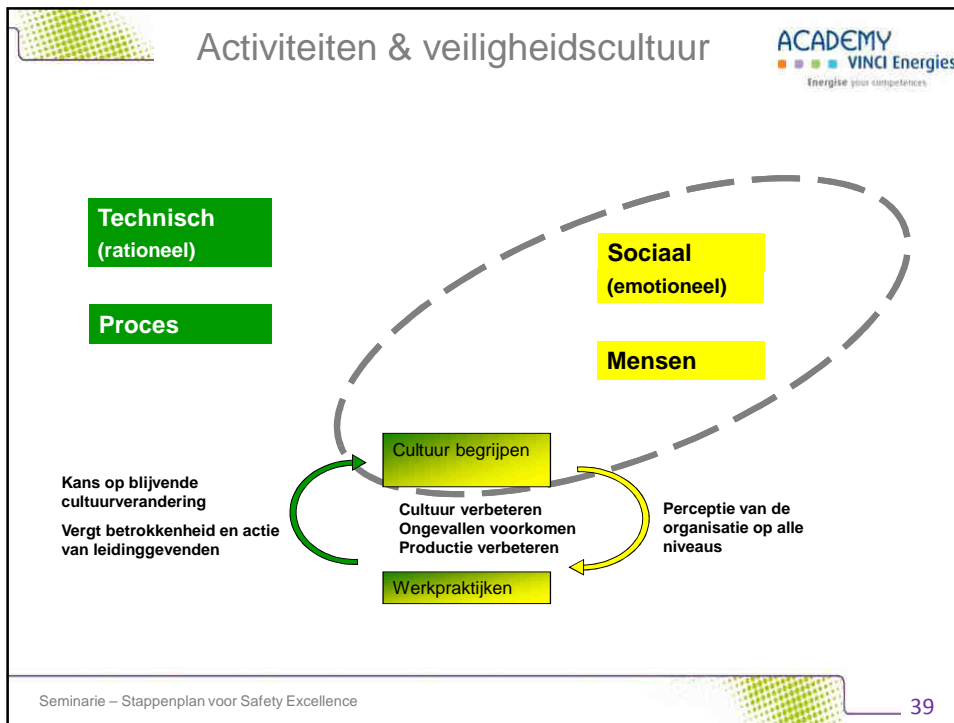




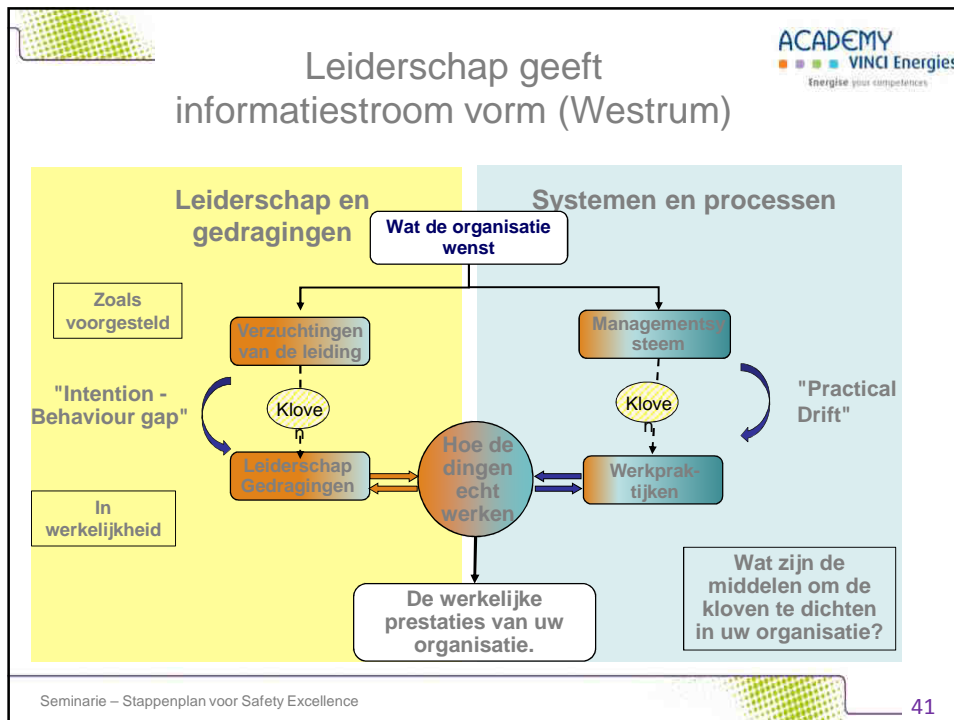
Please,
vote!

- > Hoe gedraagt u zich wanneer u probeert te motiveren?
- > Wat beschouwt u als een positieve motivatie?
- > Wat beschouwt u als een negatieve motivatie?

 10'
 10'

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 38





Discussie


ACADEMY
VINCI Energies
Energie voor competenties

In uw organisatie:

- Hoe betrokken is het topmanagement?
- Welke voorbereidingen zou u nemen om mensen te sensibiliseren voor verandering in en verbetering van de veiligheidscultuur?
- Wat zijn de belangrijkste struikelblokken voor hun engagement en hoe zou u die wegnemen?
- Welke andere functies en belanghebbenden moeten betrokken worden?

15'
 10'

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 42



Do

Tot actie overgaan! Implementeer uw programma.


- Uw voortrekkers en leiders moeten het programma uitvoeren volgens het plan dat u hebt opgesteld.

Tips voor de uitvoering

- Deel het personeel niet op zodanige wijze mee dat een programma voor cultuurverandering loopt dat de mensen zich ongemakkelijk voelen en weerstand bieden - onthoud dat verandering niet gemakkelijk is en dat mensen zich kunnen verzetten als zij het gevoel hebben dat ze verplicht worden om te veranderen.
- Overstelp de mensen niet met informatie - korte, maar regelmatige workshops werken het best.

43

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence




Check

De resultaten van het programma monitoren.

- Monitor actief de resultaten van het programma.
- Grijp daarbij geregeld terug naar uw SMARTer doelstellingen.
- Ontwikkel en controleer prestatie-indicatoren en wees voorzichtig dat u de resultaten niet verkeerd interpreteert - bv. een daling van het aantal gemelde incidenten kan erop wijzen dat incidenten niet worden gemeld, een stijging kan duiden op een grotere bereidheid om incidenten te melden en betekent dus niet noodzakelijk dat zich minder incidenten voordoen.

44

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence



Act

Het plan herzien, steun voor
verandering behouden

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

- Herzie het plan op basis van uw resultaten. Dit kan betekenen:
 - het programma uitbreiden om meer mensen te bereiken
 - andere ingrepen kiezen
 - u op andere mensen richten
 - anders te werk gaan
- Steun voor het programma behouden. Vergeet niet: cultuurverandering is een doelstelling voor de lange termijn. De leiders moeten hun steun geven. Vertellen de reeds behaalde resultaten een positief verhaal?

Seminarie – Stappenplan voor Safety Excellence 45

ACADEMY
VINCI Energies
Energie pour compétences

Succes op de weg naar een
Safety Excellence cultuur