



RWS INFORMATIE -

Kader Veiligheidsmanagement Rijkswaterstaat 2017

Samen werken aan veiligheid

Datum	5 oktober 2017
Status	Definitief: versie 2.0
	Vastgesteld in het bestuur op 25 augustus 2017

Colofon

Uitgegeven door	Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving
Informatie	Informatiepunt WVL
Telefoon	088 7977102
Fax	
Uitgevoerd door	WVL in samenwerking met GPO en CD
Opmaak	
Datum	5 oktober 2017
Status	definitief
Versienummer	2.0

Inhoud

Voorwoord 7

Beleidsverklaring Veiligheid Rijkswaterstaat 9

Kader Veiligheidsmanagement in het kort (Samenvatting) 11

1 Veiligheidsmanagement bij RWS 15

- 1.1 Onze eigen proactieve veiligheidscultuur vormgeven 15
- 1.2 2 pijlers: cultuur en structuur 16
- 1.3 Doelgroep 16
- 1.4 Integraal toepassen van alle veiligheidsdomeinen op onze werkzaamheden 16

2 Veiligheidscultuur bij RWS 19

- 2.1 Wat betekent veiligheid voor mij? 19
- 2.2 Vijf veiligheidsniveaus 20
- 2.3 Werken vanuit een proactieve veiligheidscultuur 21
- 2.4 Samen verantwoordelijk 21
- 2.5 Houding en gedrag 22
- 2.5.1 *Gedragsregels veiligheid medewerkers* 22
- 2.5.2 *Gedragsregels veiligheid (project)management* 22

3 Structuur veiligheidsmanagement 23

- 3.1 Waarde voor kwaliteit 24
- 3.2 Beproefd systeem 24

4 Veiligheidsbeleid RWS (Plan-fase) 25

- 4.1 Veiligheidsbeleid 25
- 4.2 Veiligheidsdoelen 25
- 4.3 Zorgplicht 26
- 4.3.1 *Drie rollen* 26
- 4.4 Houdt altijd rekening met interacties tussen mens, techniek en omgeving 27
- 4.5 Opvolgen of afwijken 28

4.6 Afwegingen in veiligheid 28

- 4.6.1 *Raamwerk afwegingen en verwachtingen* 28

4.7 Hoe is de verantwoordelijkheid over veiligheid belegd? 29

- 4.7.1 *Veiligheid in de lijn* 29
- 4.7.2 *Directeur Bedrijfsvoering en Adviseur Integraal Veiligheidsmanagement* 31
- 4.7.3 *Opdrachtgever - opdrachtnemer* 31
- 4.7.4 *Proceseigenaar van veiligheidsmanagement* 31
- 4.7.5 *Beveiligingsorganisatie* 31
- 4.7.6 *Veiligheid in processen* 31

4.8 Integraal veiligheidsplan per organisatieonderdeel 32

5 Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO-fase) 33

5.1 Risicomanagement 33

- 5.1.1 *Veiligheidsrisicoprofiel per organisatieonderdeel* 33

5.2 Opleiden, trainen en oefenen 35

5.3 Leren en verbeteren 35

5.4 Veiligheid in projecten 35

5.5 Communicatie 36

6 Meten van de veiligheid (Check-fase) 37

- 6.1 Monitoren op drie niveaus 38
- 6.2 Registratie, melding en analyse van ongevallen 39
 - 6.2.1 *Registratie en melding* 39
 - 6.2.2 *RWS-incidentenonderzoek* 39
 - 6.2.3 *Specifieke risico-inventarisatie* 40
 - 6.2.4 *Safety Alert* 40
 - 6.2.5 *RWS verkeersongevallenonderzoek* 40

7 Management review (ACT-fase) 41

- 7.1 Managementreview 41
- 7.2 Besluiten op basis van veiligheidsrapportages 41
- 7.3 Terugkoppeling naar het Kaderbeheer 41
- 7.4 Borging veiligheid in de programmering 41

8 Beheer van het Kader Veiligheidsmanagement 43

- 8.1 Verantwoordelijkheid proces en inhoud 43
- 8.2 Ordening naar niveaus 43
- 8.3 Documenten veiligheidsmanagement 43

Bijlage A: Eisen vanuit veiligheidsmanagement per veiligheidsdomein 44

Bijlage B: Relatie veiligheidsdomeinen met processen en met dossierhouders Kennis 47

Bijlage C: Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden 48

Bijlage D: Veiligheidsrisicoprofiel Rijkswaterstaat (2015) 51

Bijlage E: Risicomatrix Rijkswaterstaat 52

Bijlage F: Begrippenlijst 53

Voorwoord

Veiligheid is elke dag onderdeel van ons werk bij Rijkswaterstaat. Niet alleen omdat werken aan bijvoorbeeld waterveiligheid en verkeersveiligheid kerntaken zijn. Ook omdat we samen verantwoordelijk zijn voor een veilige werkomgeving. Van iedereen die bij Rijkswaterstaat werkt, en iedereen die in onze opdracht werkt.

De afgelopen jaren vielen elk jaar enkele dodelijke slachtoffers bij het uitvoeren van ons werk. Elk slachtoffer is er een te veel. Nul doden en nul gewonden is onze ambitie. Om dat te bereiken willen we een organisatie worden met een cultuur die gericht is op het voorkomen van ongevallen.

Sinds in 2011 het kader Veiligheidsmanagement van Rijkswaterstaat verscheen, hebben we al veel bereikt. We maken de omslag van reageren op ongevallen naar het voorkomen ervan. We zijn ons bewuster van het belang van veiligheid in ons denken en doen. We zijn alerter op onveilige situaties. En we zijn steeds meer gefocust op het beheersen van veiligheidsrisico's. Door onveilige situaties aan te kaarten en dilemma's bespreekbaar te maken. En door samen afspraken te maken over hoe we nog veiliger gaan werken.

Het is nu tijd om de 'proactieve veiligheidscultuur' echt, Rijkswaterstaat breed, in onze genen te krijgen. We moeten het 'gewoon' gaan vinden om elkaar in het dagelijks werk aan te spreken op onveilig gedrag. Ieder van ons heeft daarin een eigen rol en verantwoordelijkheid. Dat geldt ook voor mijzelf. Ik zorg ervoor dat veiligheid continu hoog op de agenda van het topmanagement staat. En ook ik spreek mijn collega-managers aan op hun inzet voor een veilig Rijkswaterstaat.

Deze geactualiseerde versie van het kader Veiligheidsmanagement is daarvoor een leidraad en een hulpmiddel. Het beschrijft onze ambities, onze taken en verantwoordelijkheden op veiligheidsgebied. Maar ook het gedrag dat daarbij hoort en welke instrumenten ons daarbij kunnen helpen.

In 2018 wil Rijkswaterstaat het proactieve niveau op de veiligheidsladder hebben bereikt. Het is onze plicht en onze ambitie om dat samen voor elkaar te krijgen. Ga dus het gesprek aan. En benut daarbij dit kader Veiligheidsmanagement!

Michèle Blom
Directeur-generaal Rijkswaterstaat.

Beleidsverklaring Veiligheid Rijkswaterstaat

Met deze beleidsverklaring beloven we dat we ons uiterste best gaan doen om onze maatschappelijke taken zo veilig mogelijk uit te voeren over de volle breedte van ons werkgebied.

Het is onze plicht en onze ambitie om ons land te beschermen tegen hoog water.

De gebruikers moeten onze wegen en vaarwegen, oppervlaktewateren en objecten veilig kunnen gebruiken. Ook het werken aan de veiligheid van de omwonenden van ons werkgebied is onze zorg.

Bovendien zorgen we ervoor dat iedereen die bij Rijkswaterstaat of in onze opdracht werkt, zijn of haar werk veilig kan doen.

We streven ernaar om in 2018 het proactieve veiligheidsniveau te hebben bereikt op de veiligheidscultuurladder. Dit betekent dat we binnen Rijkswaterstaat continu gericht zijn op het voorkomen van veiligheidsrisico's en incidenten en dat blijven doen.

Dat doen we door actief en effectief samen te werken aan veiligheid en goed af te stemmen. Zowel binnen Rijkswaterstaat als met onze maatschappelijke partners en met behoud van ieders verantwoordelijkheid. Rijkswaterstaat heeft daarin een voorbeeldfunctie en neemt een voortrekkersrol.

Wij werken daaraan volgens een veiligheidsmanagementsysteem dat erop is gericht de veiligheidssituatie van onze objecten en infrastructuur continu te verbeteren. Over de voortgang en de resultaten daarvan leggen we verantwoording af.

Als het gaat om de arbeidsveiligheid streven we naar 0 doden en 0 ernstig gewonden.

Als anderen werken op onze terreinen, zorgen we ervoor dat ook zij voldoen aan de veiligheidseisen en -normen die we aan onze eigen medewerkers stellen.

Wij kennen de belangrijkste veiligheidsrisico's op onze netwerken. We werken continu samen aan het beter beheersen ervan en ontwikkelen het leiderschap, de kennis en het vakmanschap dat daarvoor nodig is.

Bovendien investeren we in een open cultuur die erop gericht is samen continu te verbeteren, te leren en elkaar scherp te houden. Een cultuur waarin we open het gesprek aangaan over risico's, dilemma's, fouten en onveilig gedrag.

Als het nodig is, spelen we veerkrachtig, daadkrachtig en professioneel in op gevaarlijke situaties en incidenten. We communiceren hier eerlijk, open, tijdig en correct over en werken aan goede voorlichting over de veiligheid op en rond onze netwerken.

Tenslotte analyseren we incidenten om daarvan te leren. Opdat we maatregelen kunnen nemen om die incidenten in het vervolg te voorkomen. Daarmee krijgen we een steeds scherper oog voor nieuwe ontwikkelingen die de veiligheid in ons werkgebied bedreigen.

Michèle Blom

Directeur-generaal Rijkswaterstaat

Kader Veiligheidsmanagement in het kort (Samenvatting)

Veiligheidsmanagement voor iedereen (H1)

Bij Rijkswaterstaat werken we allemaal elke dag hard aan de veiligheid voor de gebruikers van onze wegen en vaarwegen en om ervoor te zorgen dat we in Nederland droge voeten houden. We werken ook hard aan de veiligheid voor de mensen die dicht bij de risico's staan, zoals weginspecteurs, bedienaars en medewerkers van de aanleg- en onderhoudsprojecten. Het Kader Veiligheidsmanagement is er daarom voor ons allemaal. Of je nu direct of indirect met veiligheidsrisico's te maken hebt. Daarom is het noodzakelijk dat we ons allemaal vanuit ons werk continu bewust zijn van welke veiligheidsconsequenties onze activiteiten met zich meebrengen. Veiligheidsmanagement passen we integraal toe. Dat betekent dat het zich uitstrekt tot in alle veiligheidsdomeinen waarvoor Rijkswaterstaat gedurende de hele life cycle verantwoordelijk is.

Twee pijlers: cultuur en structuur

Het kader omvat twee pijlers: een proactieve veiligheidscultuur (H2) en de systematische beheersing van de veiligheidsrisico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau (H3).

Proactieve veiligheidscultuur (H2)

De kaders en richtlijnen vormen een belangrijk houvast, maar een kritische houding bij de uitwerking ervan in de praktijk staat voorop. Werken aan veiligheid betekent werken vanuit eigen verantwoordelijkheid en vanuit een gevoel van eigenaarschap: wat doe ik zelf om veiligheid te bevorderen? Die vraag staat centraal in een proactieve veiligheidscultuur. Veiligheid is intrinsiek verankerd in onze houding, gedragingen en keuzes. Dat betekent dat we veiligheid als 'vanzelfsprekend' meenemen in ons werk en we samen continu aandacht hebben voor het verbeteren van veiligheid. We sturen op risico's en laten ons niet leiden door incidenten en ongevallen.

Integraal samenwerken

Veiligheid van werknemers, gebruikers en omwonenden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van RWS en onze opdrachtnemers. Naarmate de veiligheidsrisico's toenemen is onze betrokkenheid groter. We werken actief samen met opdrachtnemers aan het integraal borgen van veiligheidsmanagement tijdens projecten. We maken het mogelijk dat opdrachtnemers veilig kunnen werken en spreken hen er op aan als zij niet veilig werken. Het gewenste proactieve gedrag hebben we vertaald in concrete gedragsregels voor alle medewerkers en in gedragsregels voor veiligheid voor het management .

Structuur veiligheidsmanagement (H3)

Ons veiligheidsmanagement kent een systematische aanpak van veiligheid, waarmee we alle belangrijke veiligheidsrisico's kennen en beheersen. Daarvoor hanteren we een 'plan-do-check-act' cyclus. In de Plan-fase beschrijven we de gewenste output: ons veiligheidsbeleid. Dat doen we via de beleidsverklaring, de veiligheidsdoelen, de kaders, de organisatie en duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle medewerkers. In de Do-fase, de uitvoering, doen we dit via een risico-gestuurde aanpak, de juiste inhoudelijke kennis én kennis van het identificeren van veiligheidsrisico's. In de Check-fase zorgen we voor terugkoppeling door monitoring, inspecties, audits en het leren van ongevallen. In de Act-fase, management review, besluiten we of we het beleid aanpassen. Door de PDCA-cyclus op alle niveaus sluitend te houden, inventariseren, evalueren en beheersen we continu proactief onze veiligheidsrisico's.

Veiligheidsbeleid: Plan (H4)

Nederland is toonaangevend als het gaat om (water)veiligheid en onze infrastructuur hoort tot de wereldtop. RWS wil deze status behouden en verbeteren. De uitgangspunten hiervoor hebben we vastgelegd in de Plan-fase. De wet- en regelgeving geeft onze basisveiligheid aan, maar bij RWS gaan we

bewust een stap verder. Wij willen het veiligheidsniveau van onze netwerken waar mogelijk permanent verbeteren.

Vanuit dit hoofddoel werken we aan twee onderliggende doelen:

1. We werken proactief om ongevallen en incidenten te voorkomen.
2. We gaan voor nul beroeps gebonden doden en nul ernstig gewonden.

Zorgplicht

Rijkswaterstaat heeft drie rollen: die van werkgever, opdrachtgever en (netwerk)beheerder. In al die drie rollen zijn wij integraal verantwoordelijk voor de veiligheid. En vanuit die rollen houden we voortdurend de belangrijkste risico's en de beheersing ervan op ons netvlies. Als werkgever bewaakt RWS de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers. We treffen maatregelen om ervoor te zorgen dat werknemers tijdens hun werk geen onnodig risico lopen. Als opdrachtgever bewaken we de (integrale) veiligheid van projecten voor alle betrokkenen bij RWS. Als beheerder van wegen, vaarwegen, watersystemen, gebouwen en informatievoorzieningen hebben wij een belangrijke zorgplicht voor de gebruiker en de omgeving. We zorgen ervoor dat wij voortdurend op de hoogte zijn van de staat van onze objecten en netwerkschakels. Bij schade, gebreken of dreigende calamiteiten waarschuwen we op tijd en treffen we veiligheidsmaatregelen om gevaarlijke situaties te voorkomen en/of op te heffen.

Het maken van afwegingen in veiligheid (§ 4.6)

Als het om veiligheid gaat, kunnen we nooit honderd procent zekerheid bieden. Dit komt doordat er ook externe factoren zijn, waar we geen of nauwelijks invloed op uit kunnen oefenen. Ook moeten we keuzes maken over waar we meer of minder op inzetten. Om hierin een goede afweging te maken, maken we gebruik van een raamwerk. Dat ordent en helpt betekenis te geven aan ontwikkelingen waar we mee te maken hebben. Centraal in het raamwerk staan vier basisvragen voor het maken van afwegingen. Wat moet, kan en wil Rijkswaterstaat en wat verwacht de maatschappij van ons?

Integraal veiligheidsplan

Veiligheidsmanagement maakt integraal onderdeel uit van ons werk, iedere dag weer. Veiligheid is daarom van ons allemaal. En we zijn allemaal verantwoordelijk. Daarom is de zorg voor veiligheid goed georganiseerd – in de lijn en daarbuiten – en heeft ieder organisatieonderdeel een veiligheidsorganisatie ingericht en uitgewerkt in een integraal veiligheids- of organisatieplan (IVPO).

Uitvoering: Do (H5)

Vanuit onze zorgplicht als werkgever, opdrachtgever en beheerder hebben we goed inzicht in de staat van ons areaal, de risico's die we lopen en hoe we die beheersen. In de Do-fase ondernemen we actie om de veiligheid op onze drie netwerken te waarborgen en te beheersen. Vier elementen zijn hierin essentieel: risicomanagement (risico's kennen en beheersen), trainen en opleiden, leren en verbeteren en een goede borging van veiligheid in projecten. RWS stuurt proactief op risico's in plaats van telkens reactief te reageren op incidenten. Dat betekent dat we een helder beeld hebben van de risico's die we lopen. Sturen op risico's doen we op alle niveaus in onze organisatie.

Alle medewerkers kennen hun veiligheidsrol en verantwoordelijkheden. Toch kunnen we ondanks alle voorzorgsmaatregelen in de uitvoering fouten maken. In een proactieve veiligheidscultuur creëren we ruimte om van die fouten te leren. De kans om te kunnen leren van een fout is belangrijker dan het straffen van de veroorzaker. Daarnaast is het belangrijk dat we veiligheid in projecten integraal borgen. Dat betekent dat we veiligheidsdomeinen in onderlinge samenhang beschouwen; van ontwerp tot in de onderhoudsfase.

Monitoring: Check (H6)

In de Check-fase beoordelen we of het veiligheidsniveau voldoende overeenstemt met het veiligheidsbeleid dat in de Plan-fase is opgesteld. Dat doen we door te meten en te monitoren en door gebruik te maken van melding, registratie en analyse van incidenten en ongevallen. Het resultaat van de Check-fase geeft input aan de noodzakelijke acties die we in de Act-fase uitvoeren. Ook bevorderen we op

die manier ons veiligheidsbewustzijn en houden we die op peil. We monitoren op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zowel in de lijn als in de projecten. Interne toetsing binnen organisatieonderdelen doen we via reguliere verantwoordingslijnen en periodieke rapportages.

Elk incident (ongeval, bijna-ongeval, gevaarlijke situatie of in relatie tot agressie, geweld of informatiebeveiliging) melden we bij het Meldpunt Incidenten RWS. De incidenten registreren we in een centrale database. Ongevallen met doden onder RWS-medewerkers, personeel van opdrachtnemers of hulpverleners melden we direct aan de Directeur Generaal en het bestuur en de groepsraad. Alle ernstige arbeidsongevallen of ongevallen waarin RWS mede actor is, onderzoeken we diepgaand via incidentenonderzoek. Doel is ervan te leren en de veiligheid te verbeteren. Op basis van geconstateerde gebreken en tekortkomingen bij incidentonderzoeken voeren we gerichte risico-inventarisaties uit op vergelijkbare objecten en projecten van RWS. Hierdoor leren we direct van incidenten en kunnen we de beheersing van de veiligheidsrisico's verder verbeteren.

Managementreview: Act (H7)

Met de Act-fase sluiten we de managementcyclus af. Deze fase komt voort uit het resultaat van de Check-fase, dat input geeft aan de Act-fase. Op basis van de diverse rapportages uit de Check-fase, volgt een evaluatie, een besluit en zo nodig een aanpassing van het kader. De Act-fase bestaat uit een managementreview, besluiten op basis van veiligheidsrapportages en terugkoppeling naar het kaderbeheer. Via periodieke rapportages evalueren we de realisatie van onze plannen. Met de managementreview bepaalt de manager of de veiligheid daadwerkelijk is verbeterd en de beoogde veiligheidsdoelstellingen zijn bereikt of dat bijstelling nodig is. Aanpassingen aan het proces koppelen we terug aan de portefeuillehouder van het Kader Veiligheidsmanagement. Deze actualiseert het Kader. De eerste stap in de nieuwe PDCA-cyclus is het communiceren over de wijzigingen.

Beheer (H8)

Het Kader Veiligheidsmanagement maakt onderdeel uit van het overkoepelende bedrijfssysteem 'Processen RWS'. Doel van dit bedrijfssysteem is het ondersteunen van een uniforme en gestructureerde wijze van werken. 'Processen RWS' is voor alle medewerkers ook via intranet toegankelijk.

Samen werken aan veiligheid



1 Veiligheidsmanagement bij RWS

Kernpunten H1

Het kader Veiligheidsmanagement is van toepassing op alle werkzaamheden van Rijkswaterstaat en geldt voor alle RWS-medewerkers en voor diegenen die direct of indirect werkzaamheden verrichten in opdracht van RWS.

Een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat is waar Rijkswaterstaat in essentie voor staat. Samen met onze partners werken we aan droge voeten, schoon en voldoende water en een vlotte en veilige doorstroming van het verkeer. Dat doen we via betrouwbare en veilige informatie. Op wegen, vaarwegen en bij hoogwatersystemen brengt de uitvoering van die maatschappelijke taak veiligheidsrisico's met zich mee. Het is daarom belangrijk dat we proactief en structureel toezien op veiligheid, zowel voor de activiteiten waar *direct* de veiligheidsrisico's spelen (bijvoorbeeld incidentmanagement, bediening en de uitvoering van werkzaamheden) als de activiteiten die daar verder van af liggen, maar *indirect* de veiligheid bij Rijkswaterstaat beïnvloeden. In het laatste geval hebben we eigenlijk allemaal te maken met veiligheid. Immers, ook onze werkvoorbereidingen, adviezen en voorwaarden zijn indirect van invloed op de veiligheid bij Rijkswaterstaat. Dit betekent dat we daar waar mogelijk risico's actief beheersen. Met een veiligheidsbewustzijn vanuit onze haarvaten, gedegen geborgd in een structurele aanpak.

1.1 Onze eigen proactieve veiligheidscultuur vormgeven

Nederland is al jaren toonaangevend waar het gaat om (water)veiligheid en de Nederlandse infrastructuur behoort tot de wereldtop. Die toonaangevende rol willen we behouden. Houding en gedrag bepalen voor een groot deel de daadwerkelijke veiligheidssituatie bij onze objecten en infrastructuur. Daarom blijft het belangrijk dat we proactief met veiligheid omgaan. Kaders en richtlijnen bieden structuur en houvast om de juiste keuzes te maken, maar het gaat vooral om de bedoeling ervan - mét kennis van zaken. Rijkswaterstaat staat permanent voor nieuwe uitdagingen, waar kaders en richtlijnen niet volledig op toepasbaar zijn. Daarom is het zo belangrijk dat we continu alert zijn op potentiële veiligheidsrisico's en actief op zoek gaan naar de juiste beheersmaatregelen. Daarmee geven we onze eigen proactieve veiligheidscultuur vorm, inhoud en betekenis.

Kansen en bedreigingen

Nieuwe technologieën zoals smart mobility en sensortechnologieën bieden de komende jaren volop kansen om de veiligheid verder te vergroten. Het is onze taak om daar direct op in te spelen en alert te blijven. De transitie naar deze nieuwe wereld biedt nieuwe bedreigingen: het samenspel tussen autonome voertuigen en het overige verkeer, cyberaanvallen, (vaarweg)gebruikers die moeite hebben met deze hulpmiddelen, privacy-schendingen, enzovoort. Een organisatie die daar vroegtijdig op bedacht is, kan bij onverwachte verstoringen snel anticiperen op onveilige situaties en die weer veilig maken.

Continue aandacht en veerkracht

Om onze proactieve veiligheidscultuur op peil te houden, is het zaak continu aandacht te blijven houden voor mogelijke knelpunten. En over voldoende veerkracht te beschikken om snel te kunnen anticiperen op zaken die onze veiligheid kunnen bedreigen. Laten we leiderschap tonen, onze rol pakken en ons vroegtijdig bewust zijn van potentiële veiligheidsrisico's. Zodat we daar accuraat op kunnen acteren. Ook spreken we elkaar vanuit vakbekwaamheid aan op onveilig gedrag. Daarmee behoudt veiligheid binnen Rijkswaterstaat zijn essentiële grondwaarde.

1.2 2 pijlers: cultuur en structuur

Het Kader Veiligheidsmanagement van RWS omvat twee pijlers:

1. Een proactieve veiligheidscultuur met continue aandacht voor het onderkennen en beheersen van veiligheidsrisico's en een voortdurende drang naar het verbeteren van de beheersing van risico's (**Cultuur; H2**).
2. Veiligheidsmanagement, gericht op een systematische beheersing van de veiligheidsrisico's (**Structuur; H3**). Dit komt tot uiting op:
 - a. Het strategische niveau, door richting te geven met veiligheidsbeleid en –doelstellingen.
 - b. Het tactische niveau, door middel van kaders en procesbeschrijvingen.
 - c. Het operationele niveau, door het veilig uitvoeren van de primaire processen.

1.3 Doelgroep

Het Kader Veiligheidsmanagement is er voor ons allemaal. Voor medewerkers die vanuit hun werk direct met eventueel gevaar te maken hebben, zoals bij de bediening van machines of bij het werken nabij verkeerstromen en hoge snelheden. Maar ook voor medewerkers met een adviserende, leidinggevende, ondersteunende of voorbereidende rol in projecten. Medewerkers die indirect met gevaar te maken hebben, bepalen immers voor een groot deel de werkomstandigheden voor medewerkers die met direct gevaar werken. Daarom is het noodzakelijk dat we ons allemaal vanuit ons werk continu bewust zijn van welke veiligheidsconsequenties onze activiteiten met zich meebrengen. Ook als externen de werkzaamheden uitvoeren. Kortom, de zorgplicht voor de veiligheid op onze netwerken geldt voor iedereen: gebruikers, medewerkers, personeel van opdrachtnemers en omwonenden.

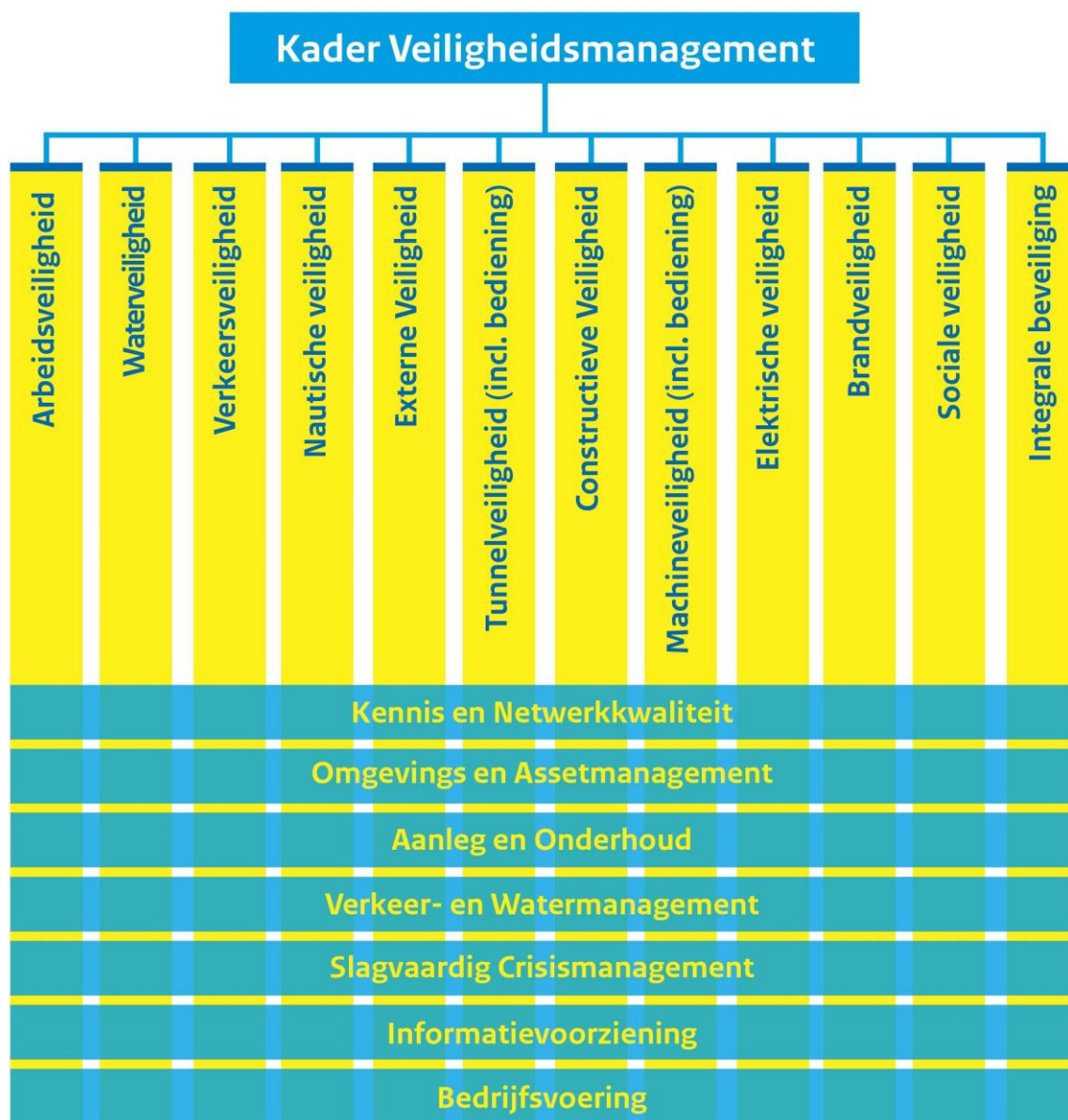
Kader voor iedereen

Het Kader Veiligheidsmanagement RWS is van toepassing op alle werkzaamheden van Rijkswaterstaat. Geen enkele is daarvan uitgezonderd. Het kader is daarom bedoeld voor alle medewerkers van Rijkswaterstaat en alle medewerkers van organisaties die direct of indirect werkzaamheden verrichten in opdracht van Rijkswaterstaat.

1.4 Integraal toepassen van alle veiligheidsdomeinen op onze werkzaamheden

Veiligheidsmanagement passen we integraal toe op onze processen. Dat betekent dat het zich uitstrekt tot in alle veiligheidsdomeinen waarvoor Rijkswaterstaat verantwoordelijk is (figuur 1.1). Bijlage A omschrijft de verschillende veiligheidsdomeinen. Het veiligheidsbeleid voor de afzonderlijke veiligheidsdomeinen is vastgelegd in afzonderlijke wet- en regelgeving en kaders. WVL beheert deze documenten en stelt de kaders beschikbaar via de werkwijzer RWS en overige documenten op intranet op de pagina ['veiligheid'](#).

Voor de precieze uitwerking van de onderscheiden veiligheidsdomeinen verwijzen we naar de betreffende kaders en richtlijnen. Alle domeinen hebben in meer of mindere mate invloed op de hoofdprocessen van RWS. Bijlage B licht de veiligheidsdomeinen toe ten aanzien van de processen.



Figuur 1.1: De twaalf veiligheidsdomeinen en de zeven processen van Rijkswaterstaat.

Elk veiligheidsdomein kent een of meerdere organisatieonderdelen die dossierhouder zijn voor de kennis over het veiligheidsdomein. Bijlage B geeft een overzicht van waar de verschillende dossierhouders van kennis bij de organisatieonderdelen zijn ingedeeld.

Vanuit de verschillende veiligheidsdomeinen zetten we in op de beheersing van de aanwezige veiligheidsrisico's. Voornaamste doel is te voorkomen dat er ongewenste en gevaarlijke situaties ontstaan. Mochten dergelijke situaties toch voorkomen dan beperken we de schade via incidentmanagement¹ en crisismanagement². Hiermee vullen we de volledige veiligheidsketen in (proactie – preventie – preparatie – repressie – nazorg).

¹ Incidentmanagement heeft als doel om incidenten (zoals verkeersongevallen) zo snel mogelijk af te handelen ten gunste van het primaire proces (bijvoorbeeld doorstroming) en om te voorkomen dat er nieuwe ongevallen ontstaan.

² Crisismanagement heeft als doel om zware incidenten (zoals rampen) zo adequaat mogelijk af te handelen. Crisismanagement is zowel gericht op de voorbereiding als de afhandeling van een crisissituatie.

2 Veiligheidscultuur bij RWS

Kernpunten H2

We werken vanuit een proactieve veiligheidscultuur. Dat betekent dat veiligheid een waarde is in onze organisatie en ons helpt om continu te verbeteren. We voelen ons verantwoordelijk voor veiligheid, tonen dat in houding en gedrag en zijn continu op zoek naar risico's van ons werk. We werken er dagelijks samen aan om ze op een acceptabel beheersingsniveau te krijgen en te houden.

Veiligheidsmanagement is mensenwerk. Dat geldt ook voor de manier waarop we bij Rijkswaterstaat met veiligheid omgaan. Onze veiligheidsprestaties komen niet alleen voort uit kaders en veiligheidsvoorschriften, maar vooral uit de aanwezige veiligheidscultuur in de organisatie: in de vorm van houding en gedrag als het op veiligheid aankomt. De kaders en richtlijnen vormen een belangrijke houvast, maar een kritische houding bij de uitwerking ervan in de praktijk staat voorop. Het gaat immers om de daadwerkelijke veiligheidssituatie op de werkvloer bij objecten en infrastructuur en om de voorbereiding en uitvoering van projecten. De eerste pijler van veiligheidsmanagement gaat dan ook over onze proactieve veiligheidscultuur.

2.1 Wat betekent veiligheid voor mij?

Veiligheidsmanagement is van iedereen. Het staat of valt bij een goede, proactieve uitwerking van de veiligheidscultuur. Dat betekent voor iedereen: je verantwoordelijkheid nemen en je rol pakken. En je afvragen: wat betekent veiligheid voor mij? Dat geldt voor RWS-medewerkers, maar ook voor medewerkers van organisaties die voor ons werken. Werken aan veiligheid (direct of indirect) betekent werken vanuit eigen verantwoordelijkheid en vanuit een gevoel van eigenaarschap: wat doe ik zelf om veiligheid te bevorderen? Die vraag staat centraal in een proactieve veiligheidscultuur. Veiligheid is intrinsiek verankerd in onze houding, gedragingen en keuzes. Dat betekent dat we veiligheid als 'vanzelfsprekend' meenemen in ons werk en we samen continu aandacht hebben voor het verbeteren van veiligheid. We zijn betrokken bij veiligheid en ons bewust van de directe of indirecte consequenties van ons handelen voor veiligheid. Of je nu een brugwachter of weginspecteur bent, of een lijnmanager of ontwerper die werkomstandigheden van een brugwachter of weginspecteur bepalen. En dat geldt ook voor wat we de gebruikers van onze netwerken aanbieden.

Een proactieve veiligheidscultuur bereiken we sámen door:

- Het belang van veiligheid (leiderschap) onder de aandacht te brengen en te houden.
- Feedback te vragen en te geven.
- Elkaar aan te spreken op veiligheid.
- Aandacht voor veiligheid te stimuleren.
- Kernwaarden van veiligheidsbeleid vast te stellen, uit te dragen en te respecteren.
- Veiligheidsbewustzijn van medewerkers te vergroten.

2.2

Vijf veiligheidsniveaus

De veiligheidscultuur van een organisatie is aan de hand van de veiligheidscultuurladder in te delen. Deze veiligheidscultuurladder kent vijf niveaus (zie figuur 2.1). Elk niveau beschrijft in welke mate veiligheid een rol speelt voor de wijze van werken.

- **Pathologisch**
Veiligheid is niet meer dan wat moet volgens wet- en regelgeving. Veiligheid speelt verder geen rol in besluitvorming en de manier van werken.
- **Reactief**
Reactieve organisaties vinden veiligheid belangrijk, maar komen pas na een incident in actie. Ze zijn erg goed in het oplossen van de consequenties om zo snel mogelijk weer naar het normale niveau terug te keren. Ieder ongeval wordt als uniek gezien, waardoor er geen reden is om er veel van te leren.
- **Calculatief**
Calculatieve organisaties hebben voor veiligheid systemen, procedures en regels bedacht om de risico's te beheersen. Ze hebben vooral aandacht voor het op orde hebben van veiligheid op papier en minder voor veiligheid in de werkelijkheid (de bedoeling).
- **Proactief**
Proactieve organisaties zien veiligheid als een waarde binnen de organisatie en vinden dat aandacht voor veiligheid hen helpt om continu te verbeteren. Ze voelen zich verantwoordelijk voor veiligheid, tonen dat in houding en gedrag en zijn continu op zoek naar risico's. Ze werken er gezamenlijk aan om de risico's op een acceptabel beheersingsniveau te krijgen. Daarvoor hanteren ze vier uitgangspunten: leiderschap, risicomanagement, houding en gedrag, lerende organisatie.
- **Vooruitstrevend**
Vooruitstrevende organisaties hebben veiligheid volledig opgenomen in de kwaliteit van het werk. Aparte aansturing van veiligheid is niet meer nodig. Ze doen het goed en veilig of ze doen het niet. Dit soort organisaties worden ook wel High Reliability Organisations (HRO) genoemd.

In figuur 2.1 staan naast de ladder twee pijlen. De pijl aan de linkerzijde gaat over de mate waarop iedereen binnen een organisatie geïnformeerd is over veiligheid en veiligheidsrisico's. De pijl aan de rechterzijde gaat over de mate van vertrouwen in de wijze waarop veiligheid wordt meegenomen en de mate waarin de verantwoordelijkheid wordt gedragen voor veiligheid. Voor beide pijlen geldt dat organisaties met een hoger cultuurniveau ook verder ontwikkeld zijn. Dat wil zeggen dat de mate van geïnformeerd zijn - net als het vertrouwen en het nemen van verantwoordelijk - toenemen bij de stijging van het veiligheidscultuurniveau.



Figuur 2.1: Veiligheidscultuurladder volgens Hearts & Minds (aangepast aan de RWS-organisatie).

2.3 Werken vanuit een proactieve veiligheidscultuur

Rijkswaterstaat werkt vanuit een proactieve veiligheidscultuur. Dat houdt in dat we zowel volgens de vierde trede (proactief) van de veiligheidscultuurladder werken als volgens de drie treden eronder. Wet- en regelgeving en eigen kaders en richtlijnen leven we na. We reageren efficiënt op incidenten en leren ervan. Onze systemen en kaders zijn er op ingericht om incidenten te voorkomen. Op het vierde, proactieve niveau stellen we het daadwerkelijk beheersen van de risico's voor de veiligheid voorop. Want dát is onze bedoeling, de bedoeling áchter de regels. De onderste drie treden zorgen voor het fundament onder onze proactieve veiligheidscultuur en ondersteunen het hogere doel van veiligheid. Maar ze zijn geen doel op zich. Met een proactieve veiligheidscultuur zijn we 'in control' als het op veiligheid aankomt. Veiligheidsrisico's blijven bestaan, maar we weten dat onze assets in de juiste staat verkeren, weten hoe we onze beheersmaatregelen geborgd hebben en welke restrisico's we eventueel nog lopen.

2.4 Samen verantwoordelijk

Veiligheid van werknemers, gebruikers en omwonenden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van RWS en onze opdrachtnemers. De eindverantwoordelijkheid voor veiligheidsmanagement ligt bij RWS. Naarmate de veiligheidsrisico's toenemen is onze betrokkenheid groter. We werken actief samen met opdrachtnemers aan het integraal borgen van veiligheidsmanagement tijdens projecten. We maken het mogelijk dat opdrachtnemers veilig kunnen werken. Dat betekent ook dat we, vanuit ketenverantwoordelijkheid en ondanks het feit dat opdrachtnemers een eigen verantwoordelijkheid hebben, hen erop aanspreken als zij niet veilig werken of niet goed zijn voorbereid.

2.5 Houding en gedrag

Onze veiligheidscultuur krijgt vorm door houding en gedrag van alle mensen die direct of indirect namens of voor ons werken. Het gewenste proactieve gedrag hebben we vertaald in concrete gedragsregels voor veiligheid voor alle medewerkers en in gedragsregels voor veiligheid voor het management.

2.5.1 *Gedragsregels veiligheid medewerkers*

De gedragsregels veiligheid voor medewerkers (figuur 2.2) maken voor iedereen expliciet en concreet hoe we proactief met veiligheid omgaan.

1. Als Rijkswaterstater heb ik een voorbeeldfunctie.
2. Ik neem veiligheid altijd mee in mijn werk.
3. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.
4. Ik stop elke klus die niet veilig voelt.
5. Ik meld (bijna) ongevallen altijd via 0800-8002 en bespreek deze.
6. Ik zorg voor de juiste persoonlijke bescherming.

Figuur 2.2: Gedragsregels veiligheid alle medewerkers.

2.5.2 *Gedragsregels veiligheid (project)management*

In onze proactieve veiligheidscultuur nemen onze managers hun verantwoordelijkheid door (dienend) leiderschap en voorbeeldgedrag te tonen. Managers op alle niveaus zijn betrokken bij veiligheid, weten wat er speelt en weten welke veiligheids-kritische activiteiten onder hun verantwoordelijkheid vallen. Ze gebruiken de vakbekwaamheid van medewerkers, zijn alert op afwijkingen en gericht op continue verbetering van de veiligheid en nemen daarvoor de benodigde acties (figuur 2.3).

1. Ik zie er op toe dat veiligheid tenminste maandelijks op de agenda's staat van het DT, MT, afdelingshoofd en/of (project)teamoverleg.
2. Ik zorg ervoor dat ik permanent op de hoogte word gehouden van de veiligheidsrisico's in mijn afdeling/ project/organisatie en zie er op toe dat deze worden beheerst en zo spoedig mogelijk worden weggenomen.
3. Ik neem meldingen van incidenten en gevaarlijke situaties positief in ontvangst en zorg ervoor dat gevaarlijke situaties zo spoedig mogelijk worden weggenomen, desnoods eerst tijdelijk met een noodmaatregel.
4. Elk ernstig arbeidsongeval met een medewerker of een contractant bespreek ik, zodat de juiste maatregelen worden genomen om een dergelijk ongeval te voorkomen.
5. Bij geconstateerde gevaarlijke situaties in primaire processen waarvoor ik verantwoordelijkheid draag, stuur ik direct een Safety Alert uit, als zo'n situatie ook bij mijn collega's kan optreden.
6. Ik sta bediening van objecten en risicovolle werkzaamheden alleen toe door daartoe adequaat opgeleide medewerkers en contractanten.
7. Ik benadruk het belang van 'Eigen Veiligheid Eerst' voor medewerkers en hulpverleners bij incidenten en calamiteiten.
8. Wanneer ik onveilig gedrag van medewerkers of contractanten zie of hoor, spreek ik hen daar direct en persoonlijk op aan.
9. Ik eis een Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) bij alle risicovolle werkomstandigheden. Zonder afdoende beheersmaatregelen wordt niet gewerkt.
10. Bij verhoogde risicovolle (weers)omstandigheden bespreek ik de veiligheid van mijn medewerkers en contractanten en leg ik zo nodig het werk stil.

Figuur 2.3: Gedragsregels veiligheid (project)management.

3 Structuur veiligheidsmanagement

Kernpunten H3

We werken volgens een veiligheidsmanagementsysteem met als doel het beleid en doelstellingen van veiligheid (plan) te bereiken door systematisch op zoek te gaan naar veiligheidsrisico's en deze te beheersen (do), de ontwikkelingen te monitoren, inspecties uit te voeren en te leren van incidenten (check), en op basis hiervan te besluiten of aanpassing van beleid noodzakelijk is (act).

Via veiligheidsmanagement zorgen we voor een systematische aanpak van veiligheid, zodat we alle belangrijke veiligheidsrisico's kennen en op passende wijze beheersen. Daarvoor hanteren we de cyclus 'plan-do-check-act' (PDCA-cyclus, figuur 3.1).

- In de Plan-fase beschrijven we de gewenste output via een beleidsverklaring, de veiligheidsdoelen, de kaders, de organisatie en de duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers.
- In de Do-fase doen we dit via een risico-gestuurde aanpak, de juiste inhoudelijke kennis én kennis van het identificeren van veiligheidsrisico's.
- In de Check-fase zorgen we voor terugkoppeling door monitoring, inspecties, audits en het leren van ongevallen.
- In de Act-fase besluiten we of we het beleid aanpassen.



Figuur 3.1: Structuur veiligheidsmanagementsysteem RWS.

3.1 Waarde voor kwaliteit

Figuur 3.1 geeft onze kerngedachte van veiligheidsmanagement weer: veiligheid als belangrijke waarde voor de kwaliteit van ons werk. We onderscheiden hierin twee doelen:

1. Inventariseren en evalueren van de veiligheidsrisico's.
Dit leidt tot aanbevelingen voor verbetering.
2. Treffen van maatregelen om de beheersing van de veiligheidsrisico's te verbeteren.
Dit betreft de daadwerkelijke uitvoering van de verbetermaatregelen.

Het eerste doel zorgt ervoor dat we voortdurend zicht hebben op de belangrijkste veiligheidsrisico's en de mate waarin ze worden beheerst. Bij het tweede doel maken we een afweging volgens het ALARP³-principe (zie ook paragraaf 5.1.1) in wat redelijk haalbaar is, maar waarbij we de belangrijkste veiligheidsrisico's in ieder geval voorzien van de noodzakelijke maatregelen. Door de PDCA-cyclus op alle niveaus (landelijk, regionaal, project- en object-niveau) sluitend te houden, inventariseren, evalueren en beheersen we continu proactief onze veiligheidsrisico's.

3.2 Beproefd systeem

Via veiligheidsmanagement hebben we een beproefd systeem van beheersmaatregelen in huis om blijvend inzicht te houden op:

- Veiligheidsbeleid (PLAN; H4).
- Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO; H5).
- Meten / monitoren van de veiligheid (CHECK; H6).
- Management review (ACT; H7).

³ALARP staat voor 'as low as reasonable practicable' en heeft betrekking op de mate waarin risico's moeten worden beheerst.

4 Veiligheidsbeleid RWS (Plan-fase)

Kernpunten H4

- Werken volgens het **veiligheidsdoel** permanente verbetering van de veiligheid voor zover dat binnen onze mogelijkheden ligt. Daarvoor gaan we:
 1. proactief risico's oplossen, zodat we incidenten en ongevallen voorkomen.
 2. voor nul doden en nul ernstig gewonden onder RWS-medewerkers en personeel van aannemers, die in opdracht van ons werkzaam zijn.
- We werken vanuit de wettelijke opgelegde **zorgplicht** en weten wat dit betekent voor onze functie als werkgever, opdrachtgever of beheerder. We zorgen ervoor dat we voortdurend op de hoogte zijn van de veiligheidssituatie en nemen zo nodig direct maatregelen om het gevaar weg te nemen of zien er op toe dat deze maatregelen genomen worden.
- Elke RWS-medewerker kent zijn **taken en verantwoordelijkheden** als het op veiligheid aankomt.
- Ieder organisatieonderdeel beschikt over een **veiligheidsorganisatie** met de juiste invulling van de bijbehorende rollen en taken.
- Ieder organisatieonderdeel heeft in een **integraal veiligheidsplan** aangegeven hoe het zijn veiligheidsbeleid en veiligheidsdoelen bereikt.

In de Plan-fase zijn de uitgangspunten van veiligheid bij RWS vastgelegd. Hierin bepalen we welk niveau van veiligheid we nastreven. Dit doen we via:

- Veiligheidsbeleid (4.1).
- Veiligheidsdoelen (4.2).
- Zorgplicht (4.3).
- Wet- en regelgeving en Kaders RWS (4.4).
- Maken van afwegingen in veiligheid (4.5).
- Organisatie van veiligheidsmanagement (4.6).
- Veiligheidsrisicoprofielen (4.7).
- Integrale veiligheidsplannen (4.8).

4.1 Veiligheidsbeleid

Ons beleid is vastgelegd in beleidsprogramma's van het ministerie van I&M, de SLA SG-DG en de SLA DG-HID. De basis van onze eigen ambitie ligt vast in onze Beleidsverklaring Veiligheid, ondertekend door onze DG (zie begin van dit Kader).

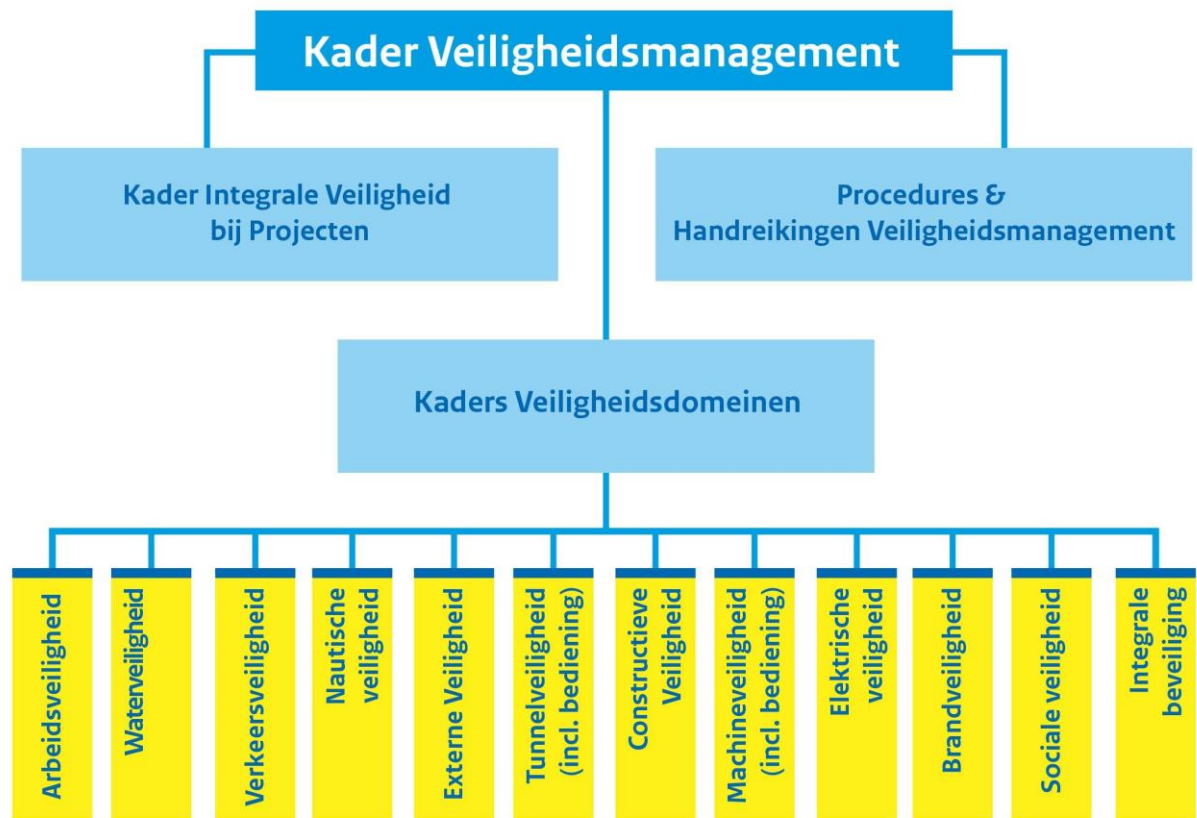
4.2 Veiligheidsdoelen

De wet- en regelgeving geeft onze basisveiligheid aan. Maar bij RWS gaan we bewust een stap verder. Wij willen het veiligheidsniveau van onze netwerken permanent verbeteren. Uiteraard tot zover we daar redelijkerwijs toe in staat zijn. Vanuit dit hoofddoel werken we aan twee onderliggende doelen:

1. We werken proactief om ongevallen en incidenten te voorkomen.
2. We gaan voor nul beroeps gebonden⁴ doden en nul ernstig gewonden.

⁴ Met de term 'beroeps gebonden' bakenen we de doelgroep af tot de medewerkers van Rijkswaterstaat, medewerkers van opdrachtnemers van RWS en hulpverleners die op de RWS-netwerken in actie komen.

Ook alle veiligheidsdomeinen werken op basis van dit hoofddoel en deze subdoelen (figuur 4.1). Daarnaast kent elk domein zijn eigen basisdoelen. Dat zijn vaak wettelijke eisen of door RWS opgestelde veiligheidsdoelen (zie bijlage A).



Figuur 4.1. Gelaagdheid van veiligheidsdoelstellingen bij Rijkswaterstaat.

4.3 Zorgplicht

4.3.1 Drie rollen

Rijkswaterstaat heeft drie rollen: die van werkgever, opdrachtgever en (netwerk)beheerder. In al die rollen zijn wij integraal verantwoordelijk voor de veiligheid. En vanuit die rollen houden we voortdurend de belangrijkste risico's en de beheersing ervan op ons netvlies.

Dagelijkse zorg belangrijkste veiligheidsrisico's

De dagelijkse zorg over de belangrijkste veiligheidsrisico's ligt bij:

- Direct leidinggevende als werkgever.
- Projectmanager als opdrachtgever bij een van de omgeving afgesloten project (buiten het gebruik van wegen, vaarwegen of hoofdwatersystemen door weggebruikers, vaarweggebruikers of de omgeving).
- Districtshoofd als beheerder van wegen, vaarwegen, watersystemen, gebouwen en informatievoorzieningen (IV)

We zijn op de hoogte van het resultaat van de incidentonderzoeken die vanuit RWS zijn onderzocht en betrekking hebben op onze rol. We leren van deze onderzoeken door verbetermaatregelen te nemen die vergelijkbare ongevallen in de toekomst voorkomen.

- Werkgever (zorgplicht voor werknemer)
Als werkgever bewaakt RWS de veiligheid, gezondheid en vitaliteit van zijn werknemers. We treffen maatregelen om ervoor te zorgen dat werknemers tijdens hun werk geen onnodig risico lopen. Dat zijn maatregelen en aanwijzingen die redelijkerwijs nodig zijn om (schade door) bedrijfsongevallen of beroepsziekten te voorkomen⁵.
- Opdrachtgever (zorgplicht voor opdrachtnemer)
Als opdrachtgever dragen we ketenverantwoordelijkheid voor veiligheid. Daarvoor bewaken we –in de rol van projectmanager- de (integrale) veiligheid van projecten voor alle betrokkenen bij RWS⁶. De projectmanager is volledig op de hoogte van de veiligheidsrisico's tijdens het project. Hij of zij zorgt voor passende en afgestemde beheersmaatregelen bij alle veiligheidsrisico's en ziet toe op toepassing ervan (zie kader integrale veiligheid in projecten⁷). De rol van opdrachtgever geldt in het bijzonder als het beheer van wegen, vaarwegen, watersystemen, gebouwen en informatievoorzieningen van RWS tijdelijk is overgedragen aan een projectorganisatie. Het gaat in dergelijke gevallen om een van de omgeving afgesloten project (buiten het gebruik van wegen, vaarwegen of hoofdwatersystemen door weggebruikers, vaarweggebruikers of omgeving).
- Beheerder (zorgplicht voor gebruiker en omgeving)
Als beheerder van wegen, vaarwegen, watersystemen, gebouwen en informatievoorzieningen hebben wij een zware zorgplicht voor de gebruiker en de omgeving. Dit betekent dat we op de hoogte zijn van de wijze waarop ons netwerk wordt gebruikt en de risico's die dat met zich meebrengt. Daar waar ons netwerk taakverzwarende elementen bevat voor de netwerkgebruiker, ondersteunen we de netwerkgebruiker, zodat deze veilig gebruik kan maken van het netwerk. We zorgen ervoor dat wij voortdurend op de hoogte zijn van de staat van onze objecten en netwerkschakels. Bij schade, gebreken of dreigende calamiteiten waarschuwen we op tijd en treffen veiligheidsmaatregelen om gevaarlijke situaties te voorkomen en/of op te heffen. Dat betekent dat we regelmatig inspecteren en vastleggen en dat we de laatste stand der techniek kennen. Ook betrekken we de invloed van de omgeving hierbij, zoals verkeersintensiteit, klimatologische omstandigheden enzovoort. Zijn er (extra) veiligheidsmaatregelen nodig, dan nemen we die of zien er op toe dat opdrachtnemers die uitvoeren. We documenteren beleidskeuzes, maar handhaven een minimum veiligheidsniveau dat we van tevoren hebben bepaald. Een belangrijk onderdeel van onze rol als beheerder betreft de specifieke rol als vergunningverlener / toezichthouder / handhaver. Als vergunningverlener / toezichthouder / handhaver zijn we kritisch op hoe we vergunningvoorschriften formuleren die over veiligheid gaan. We nemen alle meldingen over vergunningen en overtredingen serieus en handelen daar naar. De mate waarin we toezichthouden en handhaven, stemmen we af op de specifieke omstandigheden per locatie.

4.4 Houdt altijd rekening met interacties tussen mens, techniek en omgeving

Interacties tussen mens, techniek en de omgeving (human factors) bepalen in hoge mate de veiligheid van een object. Daarom streven we ernaar om bij het ontwerp van een systeem voor bijvoorbeeld een brug- of sluisbediening, de integrale veiligheidsrisico die met deze interacties gepaard gaan in beeld te hebben en te zorgen voor de noodzakelijke beheersmaatregelen. Dat doen we ook bij veranderingen in deze systemen en bij het dagelijkse beheer ervan en voor ieder systeem afzonderlijk. We monitoren in een continu proces incidenten, analyseren deze en nemen nieuwe beheersmaatregelen als nieuwe risico's worden geïdentificeerd. We brengen potentieel gevaarlijke situaties onder in scenario's en trainen alle medewerkers periodiek hoe zij daarin moeten handelen.

⁵ Arbowet artikel 3 lid 1.

⁶ Zie ook Bouwprocesbepalingen in [het Arbeidsbesluit \(d.d. 6 december 2016\)](#)

⁷ Dit document is terug te vinden op de pagina '[kader veiligheid in projecten](#)'.

4.5 Opvolgen of afwijken

In onze proactieve veiligheidscultuur voldoen we minimaal aan de geldende wet- en regelgeving, kaders (harde normen), werkwijzen, richtlijnen en handreikingen. Van handreikingen en richtlijnen mogen we afwijken als we dat kunnen motiveren. We geven dan aan welke mitigerende maatregelen er zijn getroffen zodat het veiligheidsniveau niet afneemt. Scoort het restrisico volgens de risicomatrix (zie bijlage E) dermate hoog of extreem, dan beslissen we op directeureniveau welke maatregelen we nog moeten (laten) nemen om het restrisico op een aanvaardbaar niveau te brengen.

4.6 Afwegingen in veiligheid

In onze rol van werkgever, opdrachtgever en beheerder beheersen we vele vormen van veiligheid. Om onze zorgplicht goed in te vullen, betrekken we de verwachtingen van gebruikers, omgeving, andere overheden en veiligheidsorganen hierin. Het beheersen van het ene veiligheidsrisico (zoals het risico van overstromen) vraagt een hogere inzet dan die van het andere veiligheidsrisico (zoals verkeersveiligheid). Voor dat laatste geldt namelijk ook een grotere eigen verantwoordelijkheid (van de verkeersdeelnemer). En er zijn dan ook andere partijen betrokken, die de veiligheid op de weg kunnen beïnvloeden (zoals de politie).

4.6.1 Raamwerk afwegingen en verwachtingen

Als het om veiligheid gaat, kunnen we nooit honderd procent zekerheid bieden. Dit komt doordat er ook externe factoren zijn, waar we geen of nauwelijks invloed op hebben. Ook moeten we keuzes maken over waar we meer of minder op inzetten. Om hierin een goede afweging te maken, maken we gebruik van een raamwerk. Dat ordent en helpt betekenis te geven aan ontwikkelingen waar we mee te maken hebben (figuur 4.2). Centraal in het raamwerk staan vier basisvragen voor het maken van afwegingen. Wat moet, kan en wil RWS en wat verwacht de maatschappij van ons?



Figuur 4.2: Raamwerk afwegingen veiligheid.

Vier basisvragen

1. Wat **moet** RWS?

Het **moeten** vormt de basis voor ons handelen: het uitvoeren van de wettelijke kerntaken en voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Het moeten kan in de tijd veranderen. Zoals door aanpassing van wet- en regelgeving, door aanpassingen in onze missie en ons instellingsbesluit of door politieke opdrachten.

2. Wat **kan** RWS?

Het **kunnen** betreft onze handelingsmogelijkheden. Die worden sterk bepaald door beschikbare kennis en expertise, financiële en personele middelen, beschikbare technologieën en samenwerking met andere partijen.

3. Wat **wil** RWS?

Het **willen** gaat over onze eigen ambities en om het realiseren van publieke waarde. Hier komt ook onze strategie in beeld, vastgelegd in onze visie- en beleidsdocumenten. Plus de daaruit voortvloeiende concrete doelen, vastgelegd in PIN's, richtlijnen en kaders.

4. Wat **verwacht** de maatschappij van RWS?

Verwachtingen van de maatschappij (burgers, bedrijven, samenwerkingspartners) veranderen onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Hoewel deze verwachtingen lastig scherp te krijgen zijn en uiteenlopen (dé burger bestaat niet) zijn er wel algemene noties te geven:

- De burger verwacht van ons betrouwbare en feitelijke informatie die een realistisch beeld geeft over veiligheidsrisico's.
- De burger verwacht dat we beschikken over voldoende kennis van en ervaring met risico's.
- Verwachtingen hangen af van welke beelden en frames de burger daarbij heeft, maar ook om wat voor type risico het gaat. Bijvoorbeeld of het een vrijwillig of onvrijwillig ondergaan risico is.

Omgaan met mogelijke spanningen tussen het moeten, kunnen, willen en verwachten.

De eerste stap in de afweging is het uitwerken van de vier basisvragen. Vervolgens kunnen we die aan elkaar spiegelen. Het raamwerk op zich is niet het doel, het maakt onderdeel uit van een proces met relevante stakeholders waarin we vanuit verschillende perspectieven op de werkelijkheid risico's, belangen en beschikbare middelen wegen met als doel een transparante keuze te maken. Deze methodiek is nader beschreven in Afwegingen in veiligheid⁸.

4.7 Hoe is de verantwoordelijkheid over veiligheid belegd?

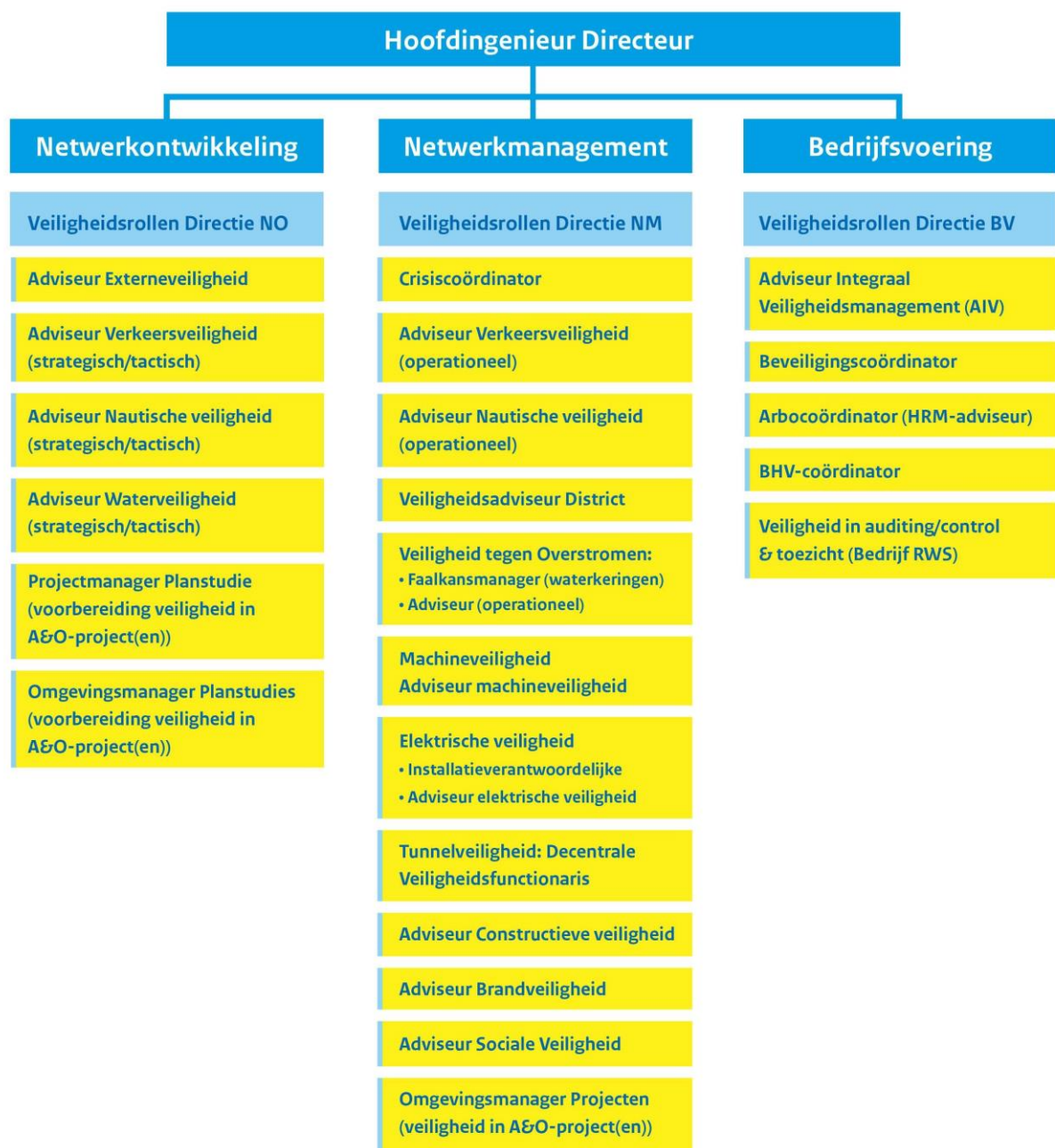
(Integraal) veiligheidsmanagement is niet bijzonder of vrijblijvend. Het maakt integraal onderdeel uit van ons werk, iedere dag weer. Veiligheid is daarom van ons allemaal. En we zijn allemaal verantwoordelijk. Maar de zorg voor veiligheid moeten we wel organiseren en de taken en verantwoordelijkheden op de juiste manier beleggen. In bijlage C is een overzicht opgenomen waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden nader staan beschreven.

4.7.1 Veiligheid in de lijn

De directeur-generaal (DG) is eindverantwoordelijkheid voor veiligheid en voor het effectief (laten) organiseren van integraal veiligheidsmanagement bij RWS. Per organisatieonderdeel is de hoofdingenieur-directeur (HID) eindverantwoordelijk. De HID levert continu een merkbare inspanning om de veiligheidscultuur van het organisatieonderdeel proactief te houden. Door structureel aandacht te hebben voor veiligheid houden we onze veiligheidscultuur duurzaam, verbeteren we onze werkwijze en vergroten we onze klantwaarde. De lijn (van HID naar directeuren, afdelingshoofden en projectmanagers) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de afspraken uit de managementcontracten. Veiligheid heeft

⁸ Het document 'afwegingen in veiligheid' is terug te vinden op de pagina '[veiligheidsmanagement](#)'

hierin een duidelijk herkenbare positie in de vorm van expliciete veiligheidsdoelstellingen. In de dagelijkse praktijk is elke directeur verantwoordelijk voor de activiteiten (aan veiligheid gerelateerd) die voortvloeien uit de processen van zijn of haar directie. Het is belangrijk dat directies en organisatieonderdelen hierin goed afstemmen. Integrale veiligheid is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Specialististen per veiligheidsdomein helpen hierbij. Ieder organisatieonderdeel heeft voor zijn onderdeel een veiligheidsorganisatie ingericht (zie figuur 4.3).



Figuur 4.3: Voorbeeld van een veiligheidsorganisatie⁹.

⁹ In het Model veiligheidsorganisatie zijn opbouw en verantwoordelijkheden in de veiligheidsorganisatie van een organisatieonderdeel

4.7.2 *Directeur Bedrijfsvoering en Adviseur Integraal Veiligheidsmanagement*

Een van de taken van de directeur Bedrijfsvoering (DBV) is het bevorderen en bewaken van integrale veiligheid. De adviseur Integraal Veiligheidsmanagement (AIV) ondersteunt DBV hierbij. Bij elk organisatieonderdeel zorgt Bedrijfsvoering (BV) ervoor dat veiligheid in al zijn facetten een integraal onderdeel vormt in alle processen. BV stimuleert het veiligheidsbewustzijn, signaleert risico's en jaagt verbetering aan. DBV treedt op als kwaliteitsmanager, maar ook als bewaker. Is veiligheid een integraal onderdeel geweest van de afweging? Hebben we in beeld wat de veiligheidsrisico's zijn van de keuzes die we maken? De AIV fungeert als spin in het web, en waar nodig als luis in de pels.

4.7.3 *Opdrachtgever - opdrachtnemer*

De Regionale HID is eindverantwoordelijk voor het beheer van de netwerken. Veiligheid hoort daar ook bij. Dat komt omdat de regio verantwoordelijk is voor beschikbaarheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van het areaal. Ook vragen de regionale organisatieonderdelen als interne opdrachtgever de landelijke organisatieonderdelen (VWM, CIV, GPO en PPO) om specifieke taken of diensten. Daarvoor moet de regio niet alleen goede afspraken maken met deze organisatieonderdelen, maar ook monitoren op het nakomen van deze afspraken en zo nodig collega's aanspreken en escaleren bij het niet leveren van overeengekomen prestaties. Veiligheid is hierin essentieel¹⁰.

4.7.4 *Proceseigenaar van veiligheidsmanagement*

Invulling en beheersing van veiligheidsmanagement is belegd bij de proceseigenaar Kennis en Netwerkkwaliteit. Het gaat hier om:

- Kaders stellen voor de uitvoering van veiligheidsmanagement.
- Toezien op de uitvoering van veiligheidsmanagement.
- Inzicht in en toezien op beheersing van de belangrijkste bedrijfsveiligheidsrisico's.
- Zo nodig bijstellen van de aanpak.

Vanuit deze rol is de HID ook portefeuillehouder veiligheid in het bestuur.

4.7.5 *Beveiligingsorganisatie*

Digitalisering vormt een steeds groter veiligheidsrisico voor onze netwerken. Het komt in alle vormen van veiligheid voor. Zowel fysiek als bij de toegang tot onze gebouwen, op onze objecten, in de data die we gebruiken en de privacy gevoeligheid daarvan. Daarom moeten we in ons werk vooral ook bedacht zijn op de risico's die dit met zich mee kan brengen en hier actief op acteren als dat nodig is. Vanwege het grote belang van het goed laten functioneren van onze netwerken is hiervoor een speciale veiligheidsorganisatie¹¹ ingericht.

4.7.6 *Veiligheid in processen*

De proceseigenaren (die samen met de DG het Bestuur vormen) voeren de processturing uit. Elke proceseigenaar is verantwoordelijk voor een goede borging van veiligheidsmanagement in zijn of haar proces. Ze kennen de veiligheidsdoelen, herkennen en beheersen de veiligheidsrisico's proactief en leren van incidenten en passen procesonderdelen zo nodig aan.

toegelicht. Deze is te vinden op de pagina '[veiligheidsmanagement](#)'

¹⁰ N.B. Hier ligt ook een relatie met het proces OAM ten aanzien van de wijze waarop veiligheid bij een onderdeel vanuit de PDCA-cyclus is geborgd.

¹¹ Op deze pagina is de '[beveiligingsorganisatie](#)' van RWS te vinden.

4.8 Integraal veiligheidsplan per organisatieonderdeel

Het veiligheidsbeleid en de veiligheidsdoelen zijn per organisatieonderdeel uitgewerkt in een integraal veiligheids- of organisatieplan (IVPO)¹². Daarin staat op welke wijze we voor elk organisatieonderdeel invulling geven aan onze verantwoordelijkheid voor veiligheid. De manier waarop veiligheid in de hoofdprocessen is geborgd krijgt speciale aandacht doordat we per hoofdproces beschrijven wat de belangrijkste veiligheid gerelateerde activiteiten zijn en wie daarin welke verantwoordelijkheid heeft. Ook koppelvlakken tussen verschillende hoofdprocessen, relevant voor de borging van veiligheid, komen voorbij. De PDCA-cyclus is hierin leidend en Model IVPO kan als basis dienen.

¹² Dit document is terug te vinden op de pagina ['veiligheidsmanagement'](#).

5 Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO-fase)

Kernpunten H5

- Ieder organisatieonderdeel heeft zicht op de veiligheidsrisico's binnen zijn organisatie en welke gevaren beheerst moeten worden door preventieve maatregelen (**Risicomanagement**).
 - Voor het prioriteren van risico's hanteren we de RWS-risicomatrix.
 - Jaarlijks actualiseren we daarvoor het veiligheidsrisicoprofiel met de belangrijkste risico's.
 - Voor ieder te beheersen risico is duidelijk wie de verantwoordelijke is.
 - Voor risico's waarvoor geen normen beschikbaar zijn passen we het ALARP-principe toe.
- Alle medewerkers met veiligheidskritische taken zijn opgeleid en getraind (**training en opleiding**).
- We doen vanuit de **lerende organisatie** aan onderzoek naar incidenten, audits en inspecties.
- **We borgen veiligheid in projecten integraal.**

In de Do-fase ondernemen we actie om de veiligheid op onze drie netwerken te waarborgen en te beheersen. Vanuit onze zorgplicht als beheerder, opdrachtgever en werkgever hebben we een goed overzicht op de staat van ons areaal, de risico's die we lopen en hoe we die beheersen. Om de veiligheid in de Do fase goed te beheersen zijn de volgende elementen belangrijk voor een proactieve veiligheidscultuur:

- Risicomanagement (5.1).
- Opleiden, trainen en oefenen (5.2).
- Leren en verbeteren (5.3).
- Veiligheid in projecten (5.4).

5.1 Risicomanagement

Risicomanagement is het identificeren van risico's, de beoordeling en het prioriteren ervan en het beheersen en monitoren.

Sturen op risico's

RWS stuurt proactief op risico's in plaats van reactief op incidenten. Dat betekent dat we een helder beeld hebben van de risico's die we lopen. Sturen op risico's doen we op alle niveaus in onze organisatie.

- Het bestuur stuurt op RWS-brede risico's (de belangrijkste veiligheidsrisico's RWS).
- De directieteam doen dat in de regionale organisatieonderdelen.
- De landelijke organisatieonderdelen sturen op hun belangrijkste veiligheidsrisico's.
- De projectmanagers sturen op veiligheidsrisico's in projecten.

5.1.1 *Veiligheidsrisicoprofiel per organisatieonderdeel*

Onze belangrijkste veiligheidsrisico's zijn vastgelegd in ons veiligheidsrisicoprofiel (zie bijlage D voor RWS-brede risicoprofiel). Dit profiel rekent met kans maal effect/gevolg en maakt het mogelijk actief te sturen op risico's. Voor elk risico hebben we daarvoor wel inzicht nodig in de veroorzakers en consequenties van het risico en de effectiviteit van de beschikbare beheersmaatregelen. Dan weten we in hoeverre we een ongewenste gebeurtenis kunnen voorkomen en de ernst van de afloop ervan kunnen beperken. De organisatieonderdelen verschillen - door geografische ligging of kerntaken - in de

belangrijkste risico's per veiligheidsdomein. Daarom heeft elke onderdeel zijn eigen veiligheidsrisicoprofiel (zie ook Leidraad Risicoprofiel)¹³. Een directieteam (DT) kan zo goed zicht houden op de belangrijkste veiligheidsrisico's en beheersing ervan. We actualiseren veiligheidsrisicoprofielen jaarlijks.

Permanent en tijdelijk

We maken onderscheid in risico's die permanent aandacht nodig hebben en risico's van een meer tijdelijk karakter. De eerste groep gaat over het aanbieden van veilige netwerken. Bijvoorbeeld het goed in stand houden van stormvloedkeringen, primaire waterkeringen en veilige (vaar)weginfrastructuur (zie paragraaf 4.3 zorgplicht). Onder de tweede groep vallen risico's die in een bepaalde periode extra aandacht vragen, omdat er een tijdelijke situatie met een (nieuw) potentieel gevaar is ontstaan. Hierdoor zijn tijdelijke maatregelen nodig om de risico's te beheersen. Bijvoorbeeld bij een gevaarlijke situatie door een aanvaring met een brug. In zo'n geval brengen we het risico nadrukkelijk onder de aandacht en stellen we tijd en geld beschikbaar om het tot een acceptabel beheersniveau te brengen.

Risico's beoordelen

Om risico's te beoordelen en maatregelen te prioriteren, gebruiken we de Risicomatrix RWS (zie bijlage E). Deze matrix is expliciet onderdeel van ons beleid. De vervolgacties bepalen we aan de hand van vier risicocategorieën: laag, midden, hoog en extreem. Het uiteindelijke doel is alle risico's op laag niveau te brengen. Risico's in de categorie 'midden' pakken we binnen de normale planningscycli van de bedrijfsvoering aan. Maar de categorieën 'hoog' en 'extreem' vragen om directe acties van de verantwoordelijk leidinggevende om het risico te verlagen. De risicomatrix verschilt per veiligheidsdomein.

Risico's beheersen en monitoren

Voor ieder te beheersen risico moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is. Het is belangrijk dat we risico's en de beheersing ervan op het juiste niveau beleggen. Dat doen we door eenduidige afspraken te maken over de manier waarop we beheersen en monitoren. Voor projecten gebeurt dat via managementsystemen of integrale veiligheidsplannen (IVP's) en voor objecten en netwerkschakels via Integrale veiligheidsdossiers (IVD's). Risicobeheersing komt aan de orde in de DG-HID-gesprekken, HID-directeuren gesprekken en/of de personeelsgesprekken.

Management of Change (MoC)

Als er belangrijke veranderingen in de organisatie of in de processen zijn gepland, dan identificeren we (arbo) risico's die samenhangen met de voorgestelde wijzigingen en beoordelen deze opnieuw. Door een veranderde werkwijze kunnen nieuwe risico's ontstaan. De werkwijze voor Management of Change is in de procedure "Omgaan met veranderingen" van het ARBO management vastgelegd¹⁴.

ALARP-principe

Om te bepalen wat nodig is om een risico te beheersen, achterhalen we eerst of is voldaan aan de normen in wetgeving, kaders of richtlijnen. Maar die normen zijn niet voor alles beschikbaar. In die gevallen geldt het ALARP-principe (As Low As Reasonably Practicable). Op basis van de hoogte van het risico en de moeite, tijd en geld die nodig zijn om het risico af te wenden, maken we op het juiste niveau een afweging vanuit redelijkheid. In sommige gevallen passen we een landelijke aanpak toe. In andere gevallen beperken we ons tot een regionale aanpak. Blijft het restrisico geheel of deels bestaan, dan maken we dat expliciet, zodat alle betrokkenen op de hoogte zijn. Besluitvorming hierover documenteren we.

¹³ Dit document is terug te vinden op de pagina '[veiligheidsmanagement](#)'.

¹⁴ Dit document is terug te vinden op de pagina '[Arbomanagement](#)'.

Gedetailleerde risicoanalyses

Om zicht te krijgen op de mate waarin we de belangrijkste risico's beheersen, doen we een gedetailleerde risicoanalyse. Hiervoor zijn meerdere methoden beschikbaar, zoals de BowTie methode. Deze methode laat zien over welke beheersmaatregelen we beschikken en hoe effectief deze zijn om ongewenste situaties (zoals aanrijdingen van wegininspecteurs in werkvakken of aanvaringen van bruggen, sluizen of stuwen) te voorkomen en de ernst ervan te beperken.

5.2 Opleiden, trainen en oefenen

Veiligheid is van ons allemaal. Alle medewerkers kennen daarom hun veiligheidsrol en verantwoordelijkheden. Veiligheid maakt deel uit van het introductieprogramma van alle nieuwe RWS-medewerkers. Ook is er voor alle medewerkers een (e-learning) cursus beschikbaar over integrale veiligheid en de werkwijze. Medewerkers met veiligheidskritische taken krijgen een aanvullende opleiding. In de functie-gebonden opleidingen, zoals die voor brugwachters of wegininspecteurs, behandelen we de veiligheidsaspecten van de betreffende functies expliciet. Medewerkers die op bouwplaatsen werken, moeten werken volgens de opzet van VCA (Veiligheid Certificaat Aannemers)¹⁵. Het management stelt hiervoor de noodzakelijke tijd beschikbaar en ziet er op toe dat we deze opleidingen en trainingen regelmatig actualiseren en oefenen.

5.3 Leren en verbeteren

Een ander kenmerkend onderdeel van onze proactieve veiligheidscultuur is dat we een lerende organisatie zijn. Dit is de veerkracht binnen onze organisatie om proactief te acteren op risico's die we tegenkomen tijdens onze voortdurende zoektocht naar mogelijke risico's. Als er iets mis gaat willen we weten of er sprake is van een structureel probleem in onze organisatie. Daarom doen we onderzoek naar de achterliggende oorzaken van incidenten. Zo nodig passen we onze werkwijze aan door aanpassing van onze kaders of procedures én ons dagelijkse gedrag. Onze nieuwe ervaringen en verbeterpunten delen we met iedereen die daar baat bij heeft, bijvoorbeeld door een Safety Alert (veiligheidswaarschuwing) te laten uitgaan als direct handelen gewenst is of dit direct te bespreken met collega's.

Een veilige open cultuur

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen kunnen we in de uitvoering fouten maken. Om te kunnen leren van fouten en (bijna) incidenten is het belangrijk dat onze cultuur veilig is. Een werkomgeving waarin open, schuld- en waarde vrije uitwisseling van ideeën, vraagstukken en dilemma's plaats kan vinden, en waar waardering van vakkennis en respect voor de mens centraal staat.

In onze proactieve veiligheidscultuur creëren we ruimte om van die fouten te leren. Er heerst een 'no-blame-culture', waarin de kans om te kunnen leren van een fout belangrijker is dan het straffen van de veroorzaker. Belangrijk is dat we alle (bijna) incidenten melden bij het Meldpunt Incidenten Rijkswaterstaat (MIR). (Project)managers zorgen er voor dat we mensen aanmoedigen om incidenten te melden en open te zijn over fouten. Bij (bijna) incidenten analyseren we de oorzaken en bepalen we welke maatregelen nodig zijn om gemaakte fouten in de toekomst te voorkomen.

5.4 Veiligheid in projecten

Het is belangrijk dat we veiligheid in projecten integraal borgen. Integraal betekent dat we alle veiligheidsdomeinen in onderlinge samenhang beschouwen: van ontwerp tot in de onderhoudsfase (*life cycle*). Door vanaf het begin van een project de veiligheidsrisico's in beeld te hebben en te beheersen, kunnen we het aantal veiligheidsincidenten in de realisatie- en gebruiksfase omlaag brengen en het aantal doden en gewonden als gevolg van werkzaamheden naar nul brengen.

De eisen voor het RWS-projectteam liggen vast in het Kader Integrale Veiligheid in Projecten¹⁶. De eisen zijn ingedeeld naar projectfasen en waar mogelijk toebedeeld aan specifieke IPM-rolhouders. Ook bevat

¹⁵ Dit wil zeggen dat de bedrijven waarvoor ze werken VCA gecertificeerd zijn en dat de medewerkers die werkzaamheden verrichten voor Rijkswaterstaat in het bezit zijn van een VCA-diploma en opgenomen zijn in het register van SSVV.

¹⁶ Dit document is terug te vinden op de pagina ['kader integrale veiligheid in projecten'](#).

het Kader een algemene beschrijving van organisatie, taken en verantwoordelijkheden, hulpmiddelen en veiligheidsdomeinen. Voor de integrale borging van veiligheid zijn een aantal hulpmiddelen ontwikkeld, zoals het Sjabloon IVP (Integraal Veiligheidsplan) en het Sjabloon IVD (Integraal Veiligheidsdossier). Beide sjablonen zijn beschikbaar in de Werkwijzer RWS.

In contractbepalingen komt dit terug, samen met de veiligheidsdoelstellingen, hoe we de veiligheidsrisico's beheersen en hoe we handelen en rapporteren bij incidenten. RWS blijft als opdrachtgever eindverantwoordelijk voor veiligheid.

5.5 Communicatie

Om op het proactieve niveau te blijven is het belangrijk dat we permanent aandacht geven aan veiligheid in communicatie. Door elkaar goed en transparant te informeren over de doelen van veiligheidsmanagement, best practices, leerpunten en veranderingen kunnen we onze aandacht voor veiligheid vasthouden en ons ontwikkelen naar een lerende organisatie. Hiervoor is een plan van aanpak opgesteld. In de communicatie sluiten we aan bij het begrippenkader van de RWS-brede visie en onze werkwijze (Koers 2020) ten aanzien van wendbaarheid, lerende organisatie, samenwerken, vakmanschap en RADIO-V.

De centrale coördinatie vindt plaats vanuit WVL. Dat is nodig om volledigheid, samenhang en eenduidigheid in de interne communicatie te waarborgen. De daadwerkelijke (regionale) doorvertaling naar onze organisatie vindt plaats met hulp van communicatieadviseurs en adviseurs integraal veiligheidsmanagement in de organisatieonderdelen die dicht bij de uitvoeringspraktijk van RWS staan. Het is belangrijk dat we consistent zijn in boodschappen naar onze externe omgeving.

6 Meten van de veiligheid (Check-fase)

Kernpunten H6

- Om goed zicht te houden op de daadwerkelijke ontwikkelingen van veiligheid monitoren, auditen en inspecteren we periodiek.
- Incidenten registreren we bij het Meldpunt Incidenten Rijkswaterstaat.
- Aan de hand van de risicomatrix voeren we onderzoek uit naar alle ernstige incidenten met als doel om ervan te leren en onze processen te verbeteren.
- We nemen zo nodig maatregelen om vergelijkbare incidenten in de toekomst te voorkomen.
- Zodra uit een onderzoek urgente leerpunten naar voren komen die ook voor andere organisatieonderdelen van belang zijn sturen we een Safety Alert uit.

In de Check-fase beoordelen we of het veiligheidsniveau voldoende overeenstemt met het veiligheidsbeleid dat in de Plan-fase is opgesteld. Dat doen we door te meten en te monitoren (6.1) en door gebruik te maken van melding, registratie en analyse van incidenten en ongevallen (6.2). Zo meten we de veiligheid, krijgen we inzicht in de mate waarin we de veiligheidsrisico's beheersen en waar eventueel extra inspanning nodig is. Het resultaat van de Check-fase geeft input aan de noodzakelijke acties die we in de Act-fase uitvoeren. Ook bevorderen we op die manier ons veiligheidsbewustzijn en houden we die op peil. Onze doelen monitoren we regelmatig en daar waar nodig nemen we aanvullende maatregelen om veiligheidsdoelen te halen. Ook monitoren we regelmatig activiteiten van RWS-projectteams en veiligheidsprestaties van opdrachtnemers (bij uitbesteed werk).

Veiligheidsdomein	Monitoringsrapporten	Inspecties
Arbeidsveiligheid ¹⁷	Monitor Arbeidsprestaties	Safety walks, OOG-rondes (Observatie Onveilig Gedrag)
Verkeersveiligheid	Veilig over Rijkswegen	Weginspectie, Verkeersveiligheidsaudit
Externe Veiligheid	Monitor Basisnet Vervoer Gevaarlijke Stoffen	Toezicht ILT op Vervoer gevaarlijke stoffen
Machineveiligheid	RI&E tav Richtlijn Arbeidsmiddelen	Machine-inspectie
Nautische veiligheid	Monitor Nautische veiligheid	Vaarweginspectie
Tunnelveiligheid	-Monitoring significante incidenten -Monitoring geldigheid / "passendheid" kwantitatieve risicoanalyse (QRA).	Inspectie door tunnelveiligheidsbeambte
Waterveiligheid	-12-jaarlijkse beoordeling conform Waterwet -6-jaarlijkse toetsing regionale keringen in beheer van het Rijk -Jaarlijkse rapportage Zorgplicht	Inspectie op de waterkeringen, voldoen aan de kernindicatoren.

Tabel 6.1: Voorbeelden van monitors en inspecties bij Rijkswaterstaat.

¹⁷ Eigen personeel, personeel van opdrachtnemers en hulpverleners

6.1

Monitoren op drie niveaus

We monitoren op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zowel in de lijn als in projecten. Interne toetsing binnen organisatieonderdelen doen we via reguliere verantwoordingslijnen en periodieke rapportages.

Strategisch niveau

- *Audits van de Auditdienst Rijk*
De Auditdienst Rijk voert in opdracht van het Bestuur of de portefeuillehouder veiligheidsmanagement RWS-audits uit naar het volledig toegepaste kader veiligheidsmanagement of onderdelen daarvan. □
- *Audits Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)*
ILT voert audits uit om te voldoen aan de verplichtingen vanuit de Zorgplicht voor Primaire Waterkeringen.
- *Metingen veiligheidscultuur*
In opdracht van het Bestuur of de portefeuillehouder veiligheidsmanagement RWS voeren we periodiek veiligheidscultuurmetingen uit om vast te stellen in hoeverre de cultuur overeenkomt met het gewenste proactieve niveau.

Tactisch niveau

- *Staat van veiligheid*
Driejaarlijks bepalen we een integraal beeld van de staat van veiligheid(smanagement) van onze veiligheidsdomeinen en processen.
- *Landelijke rapportage Zorgplicht primaire Waterkeringen.*
- *T-rapportages*
In de T-gesprekken behandelen we ook het aspect veiligheid, zowel voor de lijnorganisatie als voor de projecten.
- *Interne toetsing*
In het reguliere programma van inspecties en audits, voeren verantwoordelijke afdelingen interne toetsing uit. Veiligheid maakt ook deel uit van de inspectie- en toetsplannen, opgesteld voor de primaire processen. Collegiale toetsing, zoals *safety walks*, waarin we ook het management betrekken bij het beoordelen van veiligheid op de werkplek, is een krachtig middel om commitment van management en middenmanagement te laten zien.
- *Periodieke audits in opdracht van de directeur BV*
De directeur is verantwoordelijk voor de borging van de veiligheid in zijn of haar primaire proces en kan dus zelf opdracht geven tot het periodiek auditen van het proces.
- *Systeemgebonden audits in opdracht van de directeur BV*
De directeur bedrijfsvoering laat een systeemgebonden audit uitvoeren om na te gaan of de toegepaste werkwijze leidt tot nakoming van de gemaakte afspraken en het bereiken van de overeengekomen doelen.

Operationeel niveau

- *Interne kwaliteitsborging (IKB)*
De betrokken manager (teamleider, districts- of afdelingshoofd en projectmanager) is verantwoordelijk voor de interne kwaliteitsborging bij een organisatieonderdeel of project. Deze ziet er op toe dat er bij het maken van de IKB-afspraken ook aandacht is voor de veiligheidsaspecten van het werk. Een voorbeeld van een instrument voor toetsing op operationeel niveau is VeiligheidsMonitor Projecten (VMP). Dit is een tool om de veiligheidsprestaties van projecten in kaart te brengen. Dit is een *self-assessment* tool voor projectmedewerkers met vragen over veiligheidsindicatoren, die een voorspelling geven van de veiligheid in het project (de kritische succesfactoren).
- *Toetsing*

Toetsing bestaat onder andere uit een juridische toets, (externe) verkeersveiligheidsaudits, een *gatereview* en KAd (Kwaliteitsborging Aanbestedingsdossier) adviezen.

- *Inspecties*
Inspecties vinden structureel plaats, om vast te stellen in hoeverre er mogelijk risicovolle situaties ontstaan. RWS voert inspecties uit voor de veiligheid van objecten, wegen, vaarwegen en waterkeringen (figuur 6.1).
- *RWS-incidentenonderzoek (zie ook 6.2.2)*
Een lerende organisatie heeft baat bij onderzoek naar incidenten. Met de resultaten kunnen we achterliggende oorzaken van incidenten achterhalen, zodat we beheersmaatregelen kunnen nemen om de kans op vergelijkbare incidenten te beperken. De werkwijze voor incidentenonderzoek staat beschreven in de handreiking RWS-incidentenonderzoek¹⁸ (zie ook 6.2.2).
- Evaluaties/onderzoeken op verschillende netwerken zoals:
 - Scheepsongevallen-evaluaties in het kader van PIN 9 uit het managementcontract.
 - Registratie van verkeersongevallen op het Rijkswegennet door politie en weginspecteurs (zie ook 6.2.5). Een lerende organisatie heeft baat bij onderzoeken naar verkeersongevallen. Op basis van de ongevallen kunnen wij achterliggende oorzaken bepalen, zodat wij maatregelen kunnen nemen om ongevallen in de toekomst te voorkomen en risico's te verminderen.

6.2 Registratie, melding en analyse van ongevallen

6.2.1 Registratie en melding

Registratie van ongevallen en bijna ongevallen is noodzakelijk om inzicht te hebben en houden op de mate van onveiligheid. Daarom melden we ieder(e) gevaarlijke situatie, incident of ongeval centraal bij het Meldpunt Incidenten RWS (MIR). De behandeling van de melding gebeurt via een vast protocol. Hierdoor weten we zeker dat alle relevante partijen zijn geïnformeerd. Elk incident (ongeval, bijna-ongeval, gevaarlijke situatie of in relatie tot agressie, geweld of informatiebeveiliging) registreren we in een centrale database. Periodiek bespreken de DT's in de organisatieonderdelen de gemelde incidenten en de voortgang van de afhandeling ervan. Ongevallen met doden onder RWS-medewerkers, medewerkers van opdrachtnemers of hulpverleners melden we direct aan de DG en in het Bestuur en de groepsraad. Zoals ook in het managementcontract is opgenomen geldt de verplichting om scheepsongevallen in SOS te registreren (registratierichtlijn nautische beheerders). De werkwijze voor het melden, registreren, opvolgen, analyseren en rapporteren staat beschreven in de handreiking MIR¹⁹.

6.2.2 RWS-incidentenonderzoek

Alle ernstige arbeidsongevallen of ongevallen (met RWS als actor) onderzoeken we diepgaand via incidentenonderzoek. Doel is ervan te leren en de veiligheid te verbeteren. Via de procedure RWS-incidentenonderzoek bepalen organisatieonderdelen met een afwegingskader of en hoe ze een incident onderzoeken. In deze afweging spelen drie aspecten een rol:

- Afweging in relatie tot het type incident: '*Wanneer volgt een onderzoek?*'
- Verdeling verantwoordelijkheid binnen RWS en binnen een organisatieonderdeel: '*Wie start het onderzoek op? Wie laat het onderzoek uitvoeren?*'
- Leerwaarde voor RWS: '*Inhoudelijke redenen om af te wijken van afwegingskader.*'

¹⁸ Dit document is terug te vinden op de pagina ['incidentonderzoeken'](#).

¹⁹ Dit document is terug te vinden op de pagina ['Meldpunt Incidenten Rijkswaterstaat'](#).

6.2.3 *Specifieke risico-inventarisatie*

Op basis van geconstateerde gebreken en tekortkomingen bij incidentonderzoeken voeren we gerichte risico-inventarisaties uit op vergelijkbare objecten en projecten van RWS. Hierdoor leren we direct van incidenten en kunnen we de beheersing van de veiligheidsrisico's verder verbeteren.

6.2.4 *Safety Alert*

Een leerpunt uit onderzoeken is vaak dat bij een incident direct al een belangrijk risico naar voren komt dat mogelijk ook in andere organisatieonderdelen kan voorkomen. In dat geval versturen we een Safety Alert. Een projectmanager, teamleider, districtshoofd of directeur stuurt deze aan zijn of haar evenknieën binnen RWS, met een afschrift aan het WVL-loket voor het landelijk overzicht.

6.2.5 *RWS verkeersongevallenonderzoek*

We onderzoeken alle dodelijke verkeersongevallen, omdat wij hiervan willen leren en toekomstige ongevallen op die locaties willen voorkomen. Daarnaast onderzoeken wij locaties met hoge risico's om oorzaken te vinden en maatregelen voor te stellen. Uit beide onderzoeken kunnen ervaringen naar voren komen die aanleiding zijn om maatregelen te nemen op vergelijkbare risicovolle locaties elders.

7 Management review (ACT-fase)

Kernpunten H7

We informeren het management periodiek over de ontwikkelingen en de voortgang in veiligheidsbeleid en de veiligheidsdoelen. Zo nodig stelt het management het beleid bij.

Met de Act-fase sluiten we de managementcyclus. Deze fase komt voort uit het resultaat van de Check-fase, dat input geeft aan de Act-fase. Op basis van de diverse rapportages uit de Check-fase, volgt een evaluatie, een besluit en zo nodig een aanpassing van het kader (en onderliggende kaders en hulpmiddelen). De Act-fase bestaat uit:

- Managementreview (7.1).
- Besluiten op basis van veiligheidsrapportages (7.2).
- Terugkoppeling naar het kaderbeheer (7.3).

7.1 Managementreview

Via periodieke rapportages (door organisatieonderdelen en projecten) evalueren we de realisatie van onze plannen. Dat doen we in rapportages en voortgangsgesprekken op alle niveaus: door DG en HID, door opdrachtgever en opdrachtnemer, door directeurs en lijnmanagers en binnen afdelingen, districten en teams. Met de management review bepaalt de manager of de beoogde veiligheidsdoelstellingen zijn bereikt of dat bijstelling nodig is.

7.2 Besluiten op basis van veiligheidsrapportages

Ons Bestuur ziet er op toe dat wij onze doelstellingen en prestatie-indicatoren ook echt halen. Belangrijke bron hiervoor zijn de Staat van Veiligheid en het resultaat van de DG-HID-gesprekken. Zo nodig sturen het Bestuur, de HID, de proceseigenaar of de projectmanager bij. De voortgang van de afspraken in de managementcontracten is te volgen via de T-rapportages. Deze werkwijze is vastgelegd in 'Processen RWS'. Naast de interne informatiestroom, nemen we ook besluiten op basis van benchmarks met allianties (bijvoorbeeld Prorail en buurlanden) en audits van de Auditdienst Rijk.

7.3 Terugkoppeling naar het Kaderbeheer

De inhoud van het Kader Veiligheidsmanagement kan wijzigen door interne en externe ontwikkelingen, zoals een verandering van veiligheidsbeleid of veranderende wet- en regelgeving. Daarnaast kunnen ervaringen uit de primaire processen aanleiding zijn om het kader (of onderliggende kaders, leidraden of richtlijnen) aan te passen. Belangrijk is dat we resultaten van managementreviews (7.1), besluitvorming door het Bestuur (7.2) en resultaten van monitoringactiviteiten (H6) terugkoppelen naar de portefeuillehouder veiligheid, tevens beheerder van het Kader Veiligheidsmanagement. Deze actualiseert het Kader. Eerste stap in de nieuwe PDCA-cyclus is het communiceren over de aangebrachte wijzigingen.

7.4 Borging veiligheid in de programmering

Veiligheid is een integraal deel van ons werk en komt dus ook terug in de programmering. In de diverse diensten zijn de veiligheidsrisico's in kaart gebracht en hebben ze hun plek in de plannen die aan de basis liggen van de programmering. Dit betekent dat de veiligheidsrisico's expliciet aan de orde komen en vertaald worden naar maatregelen. Op strategisch niveau in de netwerkbeheersvisie, op tactisch niveau in de netwerkschakelplannen en op operationeel niveau in de dagelijkse bedrijfsvoering voor bijvoorbeeld tijdelijke verstoringen.

8 Beheer van het Kader Veiligheidsmanagement

Het Kader Veiligheidsmanagement maakt onderdeel uit van het overkoepelende bedrijfssysteem 'Processen RWS'. Doel van dit bedrijfssysteem is het ondersteunen van een uniforme en gestructureerde wijze van werken. 'Processen RWS' is voor alle medewerkers ook via intranet toegankelijk.

8.1 Verantwoordelijkheid proces en inhoud

De verantwoordelijkheid voor proces en inhoud van veiligheidsmanagement is als volgt verdeeld:

- *Verantwoordelijkheid Proces*
Veiligheidsmanagement is ondergebracht bij de Proceseigenaar Kennis en Netwerkkwaliteit (KNK). De Proceseigenaar KNK is verantwoordelijk voor de monitoring en sturing van het proces rond veiligheidsmanagement. De proceseigenaar is eigenaar en opdrachtgever van dit kader.
- *Verantwoordelijkheid Inhoud*
De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor veiligheidsmanagement ligt bij de HID WVL vanuit zijn rol als portefeuillehouder veiligheid, die tevens de proceseigenaar Kennis en Netwerkkwaliteit is. Ons veiligheidsmanagement is hiermee goed geborgd via inbreng van visie op veiligheidsmanagement, de juiste kennis, voldoen aan wet- en regelgeving, invulling geven aan de kaders en het beheer daarvan. Met kennis en kaders helpt WVL ons veiligheids- en risicomanagement in te vullen. Daarnaast helpt kennis van WVL bij inzicht in topveiligheidsrisico's en bij het begeleiden van ongevalsonderzoeken in de organisatieonderdelen. WVL houdt het landelijk overzicht op basis van informatie van de organisatieonderdelen en helpt met tools voor het realiseren van de beoogde veiligheidscultuur.

8.2 Ordening naar niveaus

Om doublures te voorkomen beschrijven we activiteiten bij voorkeur op een zo hoog mogelijk organisatieniveau. Leidt deze werkwijze tot specifieke en expliciete risico's, dan overleggen we dit zo spoedig mogelijk met de proceseigenaar KNK.

8.3 Documenten veiligheidsmanagement

In het Kader Veiligheidsmanagement verwijzen we naar de onderliggende kaders en procedures bij de verschillende veiligheidsdomeinen. Het Kader Veiligheidsmanagement kent daarnaast zelf ook een aantal documenten die nader ingaan op de activiteiten voor veiligheidsmanagement in bredere zin. Voorbeelden zijn documenten die beschrijven op welke wijze we incidentenonderzoek uitvoeren en hoe we een veiligheidsrisicoprofiel of een integraal veiligheidsplan opstellen. WVL beheert deze documenten en stelt ze beschikbaar via de werkwijzer RWS en intranet (zie de intranetpagina '[veiligheidsmanagement](#)').

Bijlage A: Eisen vanuit veiligheidsmanagement per veiligheidsdomein

Veiligheidsdomein	Eisen en doelstellingen vanuit veiligheid
Arbeidsveiligheid (veiligheid eigen personeel, werknemers en hulpverleners)	0 doden en 0 ernstig gewonden. Voldoen aan Arbowetgeving.
Waterveiligheid	Voldoen aan de overstromingskansnorm per dijktraject. Voldoen aan waterwet
Verkeersveiligheid	2020 alle wegen minimaal Eurorap 3 sterren. Evenredige bijdrage leveren aan de landelijke verkeersveiligheidsdoelstelling (max. 500 verkeersdoden en 10.600 ernstig gewonden in 2020). Voldoen aan OBR normen voor stroefheid en spoorvorming. Voldoen aan Kader Verkeersveiligheid.
Nautische Veiligheid	Evenredige bijdrage leveren aan de landelijke veiligheidsdoelstelling (max. 115 significante scheepsongevallen in 2020). Scheiden van recreatievaart en beroepsvaart waar dat kan.
Externe Veiligheid	Voldoen aan risiconormen externe veiligheid d.m.v. monitoring basisnet VGS voor zowel HWN als over HWVN.
Tunnelveiligheid	Voldoen aan wet- en regelgeving: - Wegtunnels langer dan 250m: Warvw, Rarvw en Bouwbesluit; - Wegtunnels tot 250m en verdiepte wegen en gedeeltelijk gesloten constructies: Bouwbesluit. Voldoen aan RWS-kaders en handreikingen: - Nieuw te bouwen wegtunnels langer dan 250m: de Landelijke Tunnelstandaard (LTS). - Bestaande wegtunnels langer dan 250m: bij renovaties afwegen in hoeverre de LTS van toepassing wordt verklaard, conform de betreffende leidraad in de LTS. Nieuw te bouwen wegtunnels tot 250m en verdiepte wegen en gedeeltelijk gesloten constructies: Handreiking veiligheidsvoorzieningen korte verdiepte wegen, korte overkappingen en gedeeltelijk gesloten constructies ("RVC").
Constructieve Veiligheid	Voldoen aan Eurocodes en RWS-richtlijnen (RBK en ROK). Voldoen aan Kader borging constructieve veiligheid in de realisatiefase
Machineveiligheid	Nieuwe objecten en na 1995 substantieel gewijzigde, voldoen aan het warenwetbesluit machines (Machinerichtlijn). Hierbij moet de Toepassingsstrategie Kader Machineveiligheid ²⁰ in acht genomen worden. Bestaande objecten voldoen aan de Arbeidsomstandighedenbesluit (hoofdstuk 7).
Electrische veiligheid	Voldoen aan het Arbeidsomstandighedenbesluit en eisen, normen en richtlijnen t.b.v. realisatie, beheer en onderhoud elektrische installaties. Voldoen aan kader Bedrijfsvoering Electrische installatie
Brandveiligheid	Voldoen aan eisen brandveiligheid.

²⁰ Beschikbaar op het Samenwerkingsportaal [Machineveiligheid](#)

Veiligheidsdomein	Eisen en doelstellingen vanuit veiligheid
Sociale Veiligheid	Nieuwbouw: voldoen aan ontwerpeisen CPTED (Crime Prevention Through Environmental design) Bestaande bouw: voldoen aan eisen voor sociale veiligheid uit het Bouwbesluit.
Integrale beveiliging	Voldoen vigerende wet- en regelgeving op gebied van integrale beveiliging en bescherming persoonsgegevens.

Arbeidsveiligheid

Garanderen van veiligheid van werknemers van RWS en voor de degenen die voor de RWS werken.

Waterveiligheid

Voorkomen en waar nodig beperken van overstromingen, wateroverlast en waterschaarste, in samenhang met bescherming en verbetering van de chemische en ecologische kwaliteit van watersystemen en vervulling van maatschappelijke functies door watersystemen.

Verkeerveiligheid

Effectief beschermen tegen letsel en schade die wegverkeer kan veroorzaken.

Nautische veiligheid

Effectief beschermen tegen letsel en schade die scheepvaartverkeer kan veroorzaken.

Externe veiligheid

De kans dat personen in de omgeving van het hoofdwegennet of hoofdvaarwegennet, als gevolg van transport van vervoer gevaarlijke stoffen of als gevolg van een activiteit waar met gevaarlijke stoffen wordt gewerkt, slachtoffer worden van een ongeval met die stoffen.

Tunnelveiligheid

Veiligheid van weggebruikers in tunnels. In een tunnel is sprake van een verhoogd veiligheidsrisico ten opzichte van de open weg, omdat het een gesloten ruimte betreft. Hierdoor kunnen potentieel veel slachtoffers vallen bij ongevallen met brand of ongevallen waarbij gevaarlijke stoffen vrijkomen. Deze risico's beheersen we met een samenstel van technische, procedurele en organisatorische maatregelen, gekoppeld aan de veiligheidsketen.

Constructieve veiligheid

Veiligheid bij het (gedeeltelijk) falen van constructies. Dit zijn (meestal) betonnen en/of stalen bouwwerken die ontworpen zijn om belastingen door verkeer, water, grond, wind, enzovoort te weerstaan met een (genormeerde) veiligheidsmarge. Bijvoorbeeld bruggen, viaducten, tunnels, sluisdeuren, damwanden, verkeersportalen, geleiderails en geluidsschermen. Constructieve veiligheid wordt voor 95 procent in de ontwerpfase bepaald.

Machineveiligheid

Opheffen of verkleinen van risico's die samenhangen met machines. Deze moeten zo zijn ontworpen, ingericht, aangelegd en onderhouden dat een veilig gebruik van de machines zo goed mogelijk is gewaarborgd. Onder machineveiligheid verstaan we ook de veiligheid van de bediening (inclusief bedieningsinstructies).

Elektrische veiligheid

Opheffen en verkleinen van risico's die samenhangen met elektrische installaties. Deze moeten zo zijn ontworpen, ingericht, aangelegd, onderhouden en gekenmerkt, dat een veilig gebruik van elektriciteit zo goed mogelijk is gewaarborgd. Daarbij is het aanstellen van een installatieverantwoordelijke verplicht.

Brandveiligheid

Persoonlijke bescherming van mensen tegen brand en het voorkomen en beperken van schade aan het object door brand.

Sociale veiligheid

Mate waarin mensen van RWS en gebruikers van onze voorzieningen beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen persoonlijk leed door misdrijven (criminaliteit), overtredingen en overlast door andere mensen.

Integrale beveiliging

Pro-actief en risico-gestuurd beschermen van de bedrijfsprocessen die voor de missie van RWS van belang zijn tegen moedwillige inbreuken. Dit, opdat de beschikbaarheid van de drie netwerken permanent is gewaarborgd.

Bijlage B: Relatie veiligheidsdomeinen met processen en met dossierhouders Kennis

Invloed van domeinen op processen RWS (o.b.v. zwaartepuntprincipe)	Kennis en netwerkkwaliteit	Omgeving en Assetmanagement	Aanleg en Onderhoud	Verkeer en watermanagement	Slagvaardig crisismanagement	Informatievoorziening	Bedrijfsvoering
Arbeidsveiligheid							
Waterveiligheid							
Verkeersveiligheid							
Nautische veiligheid							
Externe Veiligheid							
Tunnelveiligheid							
Constructieve veiligheid							
Machineveiligheid							
Elektrische veiligheid							
Brandveiligheid							
Sociale veiligheid							
Integrale beveiliging							
Veiligheidsmanagement							
Netwerkbeheervisie							
Monitoring netwerkkwaliteit							

Dossierhouder voor kennis (o.b.v. zwaartepuntprincipe)	Bestuursstaf	WVL	CIV	GPO	PPO	CDR	RDO
Arbeidsveiligheid							
Waterveiligheid							
Verkeersveiligheid							
Nautische veiligheid							
Externe veiligheid							
Tunnelveiligheid							
Constructieve veiligheid							
Machine veiligheid							
Elektrische veiligheid							
Brandveiligheid							
Sociale veiligheid							
Integrale beveiliging							
Veiligheidsmanagement (algemeen)							
Integrale veiligheid in projecten							
Monitoring netwerken							
Monitoring projecten							

Bijlage C: Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden

Algemeen

Elke functie bij RWS valt samen met een of meerdere taken. De bevoegdheid tot het beslissen over de veiligheidskritische aspecten reikt zo ver als de verantwoordelijkheid vanuit de functie. Als het niet onder de verantwoordelijkheid valt, moet de beslissing worden opgeschaald tot het passend niveau van bevoegdheid.

DG RWS

De DG RWS is verantwoordelijk voor de veilige werkomgeving van zowel de werknemers als opdrachtnemers van Rijkswaterstaat en voor de integrale veiligheid. Het is zijn taak om er voor te zorgen dat Rijkswaterstaat het maximale professionele niveau bereikt om maatschappelijke effecten (leed) en kosten van afwezigheid en gebruik van onze netwerken te minimaliseren.

Bestuur RWS

Het Bestuur RWS geeft in hoofdzaak strategische sturing aan de organisatie, bepaalt de meerjarenkoers en bewaakt het integraal goed functioneren van alle werkprocessen van RWS. Het Bestuur houdt bij dit alles rekening met de interne en externe kansen en bedreigingen die het functioneren van de organisatie beïnvloeden. Het bestuur heeft als taak om toe te zien of we de doelstellingen en prestatie-indicatoren van veiligheid halen en stuurt zo nodig bij. Dit gebeurt onder meer via de Staat van veiligheid en de netwerkmonitoring.

Proceseigenaar

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de borging van veiligheid in zijn processen van RWS. De proceseigenaar toetst het proces aan de veiligheidsdoelstellingen, voert periodiek een systematische risicoanalyse uit op het totale proces, stelt een plan op om het proces te versterken en beter te verankeren in de organisatie, borgt veiligheid in de kaders, handreikingen en procedures en rapporteert aan de DG over de beheersing van risico's.

Portefeuillehouder veiligheidsmanagement

De proceseigenaar KNK is portefeuillehouder veiligheid. Vanuit deze rol is de portefeuillehouder het eerste aanspreekpunt binnen en buiten het Bestuur. Van de portefeuillehouder wordt verwacht dat deze de besluitvorming of koersbepaling over het onderwerp veiligheid inbrengt in het Bestuur.

HID

De HID is gedelegeerd verantwoordelijke voor veiligheid in de dienst en onderhoudt veiligheidsmanagement, zoals beschreven in dit kader. In geval van ernstige arbeidsincidenten worden deze rechtstreeks door de HID gemeld aan de DG. De mate waarin we voldoen aan het gestelde in dit kader, rapporteren we in de T-rapportages. Hierin is ook opgenomen op welke wijze we de risico's beheersen.

Directeur Bedrijfsvoering

De directeur Bedrijfsvoering bevordert en bewaakt het integrale veiligheidsmanagement binnen het betreffende organisatieonderdeel en coördineert namens de HID de borging van veiligheid in alle activiteiten van het organisatieonderdeel. De directeur Bedrijfsvoering zorgt voor een adequate veiligheidsorganisatie, een actueel Integraal Veiligheidsplan Organiseatieonderdeel (IVPO), monitoring van de uitvoering daarvan en bevordering van de veiligheidscultuur. Ook neemt de Directeur Bedrijfsvoering het voortouw bij het uitdragen van de veiligheidsdoelstellingen en het uitwisselen van kennis en best practices binnen en buiten RWS.

Directeur

De directeur is verantwoordelijk voor de borging van veiligheid in de betreffende directie. De directeur stimuleert en onderhoudt een proactieve veiligheidscultuur, kent de veiligheidsrisico's, ziet er op toe dat deze beheerst worden en rapporteert aan de HID over de restrisico's. De directeur laat ongevalonderzoek uitvoeren bij ongevallen waarbij een RWS-medewerker of medewerker van een aannemer is betrokken of waarbij RWS actor was bij het incident.

Afdelingshoofd/districtshoofd/teamleider

Het afdelingshoofd/districtshoofd/teamleider is verantwoordelijk voor de integrale veiligheid binnen afdeling of team en de daaruit vloeiende werkzaamheden en (voor zover van toepassing) het beheer van de assets. Hij of zij is eerste aanspreekpunt voor gevaarlijke situaties en incidenten, zorgt dat deze centraal gemeld worden, zorgt dat de situatie met noodmaatregelen veilig gesteld wordt en schaaft indien nodig op.

Bedrijfscontroller

De bedrijfscontroller is een onafhankelijke adviseur die de organisatie tijdig informeert over veiligheidsrisico's, (bij)sturingsmogelijkheden en doelmatigheid en rechtmatigheid. De bedrijfscontroller neemt Integrale Veiligheid mee in de onderzoeken, audits, business cases voor de lijn- en projectenorganisatie.

Landelijk beveiligings- en privacy-coördinator

De landelijk beveiligings- en privacy-coördinator informeert de proceseigenaar (OAM), ziet toe op een integrale aanpak van beveiligingsvraagstukken langs de fysieke, logische en mensgerichte poort en het voldoen aan de wettelijke bescherming van persoonsgegevens, geeft in concrete gevallen gevraagd en ongevraagd advies op D2- en D3-niveau. De Landelijk Beveiligings- en Privacy-coördinator onderhoudt contact met resp. de BVA en FG van het ministerie van IenM.

Door contact met de AIV-ers te onderhouden kan de Landelijk Beveiligings- en Privacy-coördinator beveiligings- en privacyvraagstukken op de juiste plekken agenderen en voor concrete vraagstukken eventueel de weg wijzen naar de maatregel leverende organisatieonderdelen binnen CD (huisvesting, facilitair, DIM, privacy), CIV, GPO en PPO.

Medewerker

Iedere medewerker heeft als taak om zijn functie uit te oefenen met in achtneming van de gedragsregels en is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen veiligheid en die van personen waarvan hij of zij directe invloed uitoefent op de veiligheid.

Adviseur Integrale Veiligheidsmanagement

De adviseur Integraal Veiligheidsmanagement (AIV) adviseert gevraagd en ongevraagd over de aansturing van veiligheid in alle werkprocessen en/of de risico's die daarmee samenhangen. De AIV is "aanjager en waakhond" (luis in de pels) onder leiding van en in afstemming met de directeur Bedrijfsvoering en ondersteunt de organisatie bij het bewaken en borgen van integrale veiligheid in de processen van het organisatieonderdeel.

Taken en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie

Voor taken en verantwoordelijk voor IPM-rolhouders verwijzen we naar het Kader Integrale Veiligheid in Projecten.

Samenvatting:

Projectmanager

Is eindverantwoordelijk voor de integrale borging van veiligheid binnen zijn project.

Technisch manager

Coördineert de integrale borging van veiligheid binnen zijn project, en is daar operationeel verantwoordelijk voor.

Omgevingsmanager

Inventariseert klanteisen inzake veiligheid, overlegt met de veiligheidsregio, minimaliseert veiligheidsrisico's voor de omgeving (verkeer, omwonenden), communiceert en stemt af met omgeving.

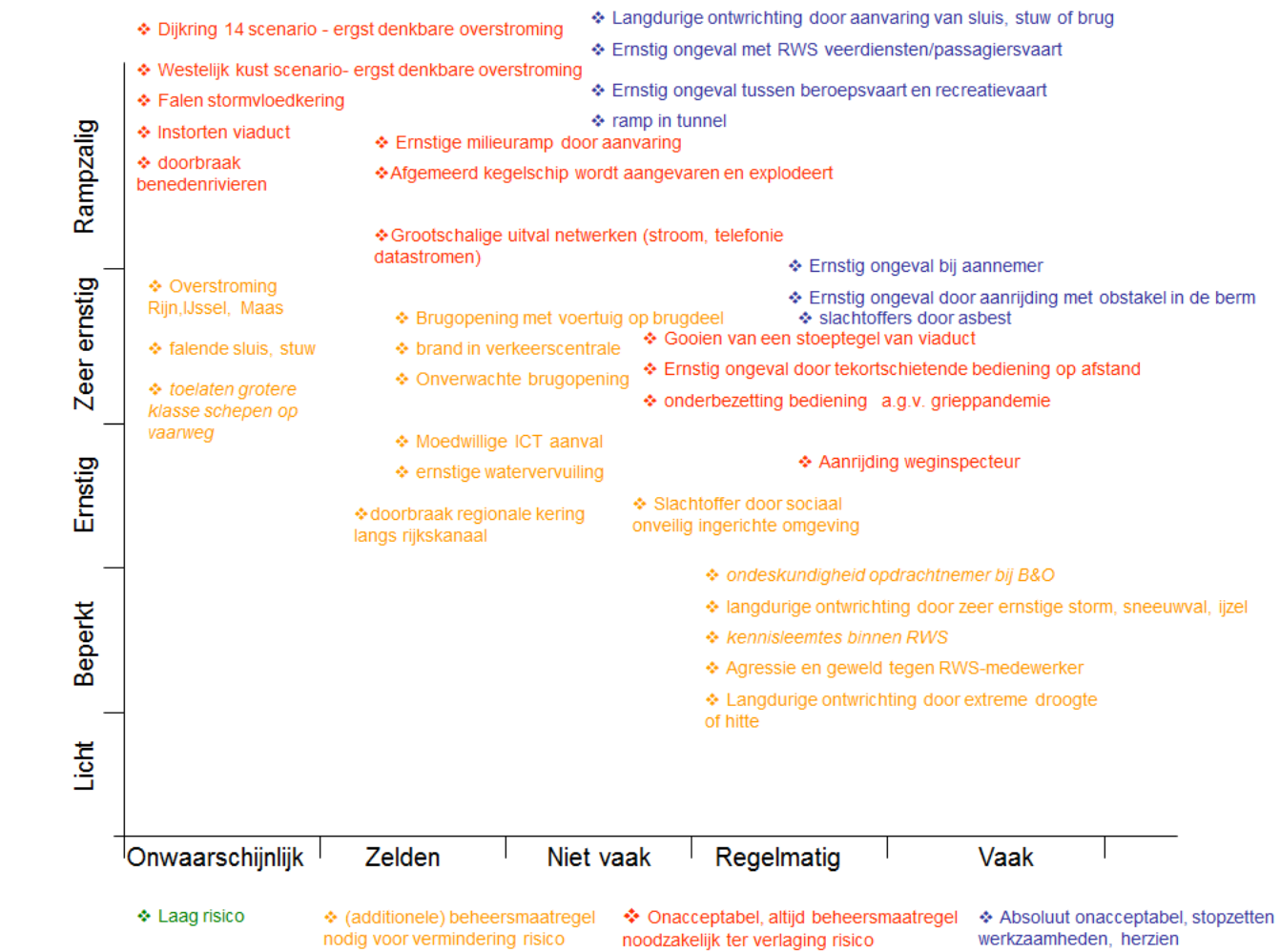
Contractmanager

Is verantwoordelijk voor de noodzakelijke contracteisen, voor de juiste uitvoering van het contract en voor een correcte oplevering van de resultaten van het contract.

Manager projectbeheersing

Coördineert interne kwaliteitsborging (IKB), coördineert en faciliteert de beschikbaarheid van de juiste stuurinformatie, waaronder de jaarlijkse beoordeling van het veiligheidsmanagement binnen zijn project aan de hand van Klaver5 en de rapportage daarover aan de opdrachtgever.

Bijlage D: Veiligheidsrisicoprofiel Rijkswaterstaat (2015)



Bijlage E: Risicomatrix Rijkswaterstaat

Potentiële gevolgen				Potentiële kans				
				a. Onwaarschijnlijk	b. Zelden	c. Niet vaak	d. Regelmatig	e. Vaak
Categorie	Veiligheid, Gezondheid, Welzijn (of)	Imago (of)	Financiële gevolgen (of)	Nooit voorgekomen bij RWS	Wel eens van gehoord bij RWS	Wel eens plaats gevonden bij RWS	Een tot enkele keren per jaar binnen RWS	Enkele keren per jaar binnen vestiging/afdeling
				1/100.000 jaar	1/1000 jaar	1/10 jaar	1/jaar	10/jaar
0. nihil	Geen gevolgen	Geen gevolgen	Geen schade					
1. licht	EHBO-ongeval, onwel	Geen publieke ernst	< € 10.000,=					
2. beperkt	Licht letsel, kort verzuim	Lokale onrust	> € 10.000,= < € 100.000,=					
3. ernstig	Ernstig letsel, beperkt blijvend verzuim.	Regionale onrust	> € 100.000,= < € 500.000,=					
4. zeer ernstig	Zeer ernstig, blijvend letsel, arbeidsongeschikt	Nationale onrust	> € 0,5 miljoen < € 10 miljoen					
5. rampzalig	Meerdere doden	Internationale onrust	> € 10 miljoen					
Laag risico (L)	Risico behoeft geen vervolg actie							
Midden risico (M)	(Additionele) beheersmaatregel nodig ter vermindering van het risico							
Hoog risico (H)	Onacceptabel, altijd beheersmaatregel nodig ter verlaging risico							
Extreem risico (E)	Absoluut onacceptabel, stopzetten werkzaamheden, herzien							

Deze risicomatrix kan per veiligheidsdomein verschillen

Bijlage F: Begrippenlijst

AIV	Adviseur Integraal Veiligheidsmanagement Adviseert gevraagd en ongevraagd over de aansturing van veiligheid in alle werkprocessen en/of de risico's die daarmee samenhangen.
ALARP	As Low As Reasonable Practicable Benadering binnen veiligheidsmanagement om risico's volgens een 'redelijke' investering in tijd en geld te beheersen.
DBV	Directeur Bedrijfsvoering Verantwoordelijke directeur voor veiligheidsmanagement / integrale Veiligheid bij een organisatieonderdeel.
HRO	High Reliability Organisation Organisatie die maximale betrouwbaarheid nastreeft en kenmerkend is voor de bovenste trede van de veiligheidscultuurmeting (vooruitstrevend niveau).
IPV	ImpulsProgramma Veiligheid Tijdelijk programma binnen Rijkswaterstaat om veiligheid(smanagement) en de aandacht ervoor een extra impuls te geven.
IVPO	Integraal VeiligheidsPlan Organiseatieonderdeel Document waarin per organisatieonderdeel de aanpak van veiligheidsmanagement integraal over alle veiligheidsdomeinen staat beschreven.
MIR	Meldpunt Incidenten Rijkswaterstaat Loket bij Rijkswaterstaat waar alle meldingen van incidenten worden verzameld.
PDC A	Plan-Do-Check-Act Vier activiteiten binnen een organisatie die volgens een cyclisch karakter zorgen voor een hogere kwaliteit.
PIN	Performance Indicator Concretisering van een prestatie die moet worden geleverd.
SLA	Service Level Agreement Afspraak tussen twee partijen (bijvoorbeeld DG en HID van een organisatieonderdeel) over de te leveren prestaties.
SOS	Scheepsongevallensysteem (scheepsongevallen en overige ongevallen te water) De SOS-database is het centrale bestand van geregistreerde nautische voorvallen, waaronder met name scheepsongevallen.
VCA	VeiligheidsCertificaat Aannemers Certificaat waarmee aannemers kunnen aantonen dat zij veiligheid meenemen tijdens de uitvoering van werkzaamheden.
VMP	VeiligheidsMonitor Projecten Een tool om de veiligheidsprestaties van projecten in kaart te brengen.

Kader Veiligheidsmanagement 2017

Nummer: 1133

Versie: 1.0

Status: In beheer

Type: Kader

Inhoudelijk beheerder: Pieter van Vliet

Verantwoordelijke afdeling: Afd. Veiligheidsmgt en Verkeersveiligh.

Netwerken: Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet

Rollen: ProjectManager

Fase: Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud

Proceseigenaar Proceseigenaar Kennis en Netwerkkwaliteit

Kader Veiligheidsmanagement 2017

Nummer:	1133
Versie:	1.0
Status:	In beheer
Type:	Kader
Inhoudelijk beheerder:	Pieter van Vliet
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. Veiligheidsmgt en Verkeersveiligh.
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	ProjectManager
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud
Proceseigenaar	Proceseigenaar Kennis en Netwerkkwaliteit