

Kader Veiligheidsmanagement Rijkswaterstaat

Eén RWS, elke dag veiliger
Basisdocument Veiligheidsmanagementsysteem RWS

Datum 14 september 2011
Status Vastgesteld

Kader Veiligheidsmanagement Rijkswaterstaat

Eén RWS, elke dag veiliger
Basisdocument Veiligheidsmanagementsysteem RWS

Datum 14 september 2011
Status Vastgesteld

Colofon

Uitgegeven door RWS Dienst Verkeer en Scheepvaart
Informatie DVS Loket
Telefoon 088-7982555

Uitgevoerd door DVS, DI, SDG & SSO

Datum 14 september 2011
Status Vastgesteld
Versienummer 4.8

Voorwoord

Voor u ligt het kader Veiligheidsmanagement van Rijkswaterstaat. Dit integraal kader gaat in op de wijze waarop RWS de veiligheid binnen haar primaire processen heeft geborgd.

Het is van belang dat u, als werknemer van Rijkswaterstaat (of opdrachtnemer) dit kader zorgvuldig doorneemt om kennis te nemen van de werkwijze van Rijkswaterstaat om veiligheidsrisico's in ons werk proactief te beheersen. Elke RWS'er heeft bijna dagelijks met veiligheid te maken. De één als manager, de ander als projectleider of opsteller van contracten. Medewerkers dienen de beleidsverklaring te kennen en daar naar te handelen.

Dit document beschrijft niet alleen de wijze waarop het veiligheidsmanagement binnen RWS is ingericht, maar ook de gewenste proactieve veiligheidscultuur. Veiligheid is niet alleen een zaak van regels en voorschriften, maar vooral ook de wijze waarop we met elkaar omgaan, elkaar aanspreken op onveilig gedragingen, leiderschap en commitment.

De wijze waarop veiligheid binnen de primaire processen is georganiseerd is weer beschreven in onderliggende kaders en richtlijnen. Zo is bijv. de arbeidsveiligheid nader beschreven in het handboek Arbomanagement RWS en het primair proces aanleg in de Leidraad Integrale Veiligheid.

Dit kader is vastgesteld door Dagelijks Bestuur en Bestuur Rijkswaterstaat. Alle Hoofdingenieur-directeuren hebben de beleidsverklaring persoonlijk ondertekend.

Jan Hendrik Dronkers

Directeur-Generaal Rijkswaterstaat

Inhoud

Voorwoord 5

Beleidsverklaring 7

Managementsamenvatting 11

1 Veiligheidsmanagement bij RWS 14

1.1 Introductie 14

1.2 Kader Veiligheidsmanagement bij RWS 14

1.3 Doel van Veiligheidsmanagement 14

1.4 Samenhang met andere managementsystemen RWS 14

1.5 Het toepassingsgebied van het veiligheidsmanagementsysteem 14

1.6 Twee pijlers 15

1.7 Leeswijzer 16

2 Veiligheidscultuur bij RWS 17

2.1 Een proactieve veiligheidscultuur 17

2.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid RWS en opdrachtnemers 17

2.3 Houding en gedrag 18

3 Structuur Veiligheidsmanagementsysteem bij RWS 20

4 Veiligheidsbeleid RWS (De Plan-fase) 22

4.1 Introductie 22

4.2 Het veiligheidsbeleid 22

4.3 De veiligheidsdoelen 22

4.4 Wet- en Regelgeving en Kaders RWS 23

4.5 Organisatie veiligheidsmanagement 23

4.5.1 De lijnmanagers 24

4.5.2 Coördinator Veiligheidsmanagement en RWS Veiligheidsnetwerk 24

4.5.3 De projectorganisatie 25

4.6 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden 25

5 Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO-fase) 26

5.1 Introductie 26

5.2 Training en Opleiding 26

5.3 Risicomanagement 26

5.3.1 Wijze van inventarisatie van de veiligheidsrisico's 26

5.3.2 Risicomatrix en prioritering van maatregelen 26

5.3.3 Veiligheidskritische activiteiten 27

5.3.4 Beheerplan 27

5.3.5 Management of Change (MoC) 27

5.4 Veiligheid in de contracten 27

5.4.1 Veiligheid uitgesloten van EMVI 27

5.4.2 Veiligheid als selectie criterium 28

5.4.3 Veiligheid middels SCB 28

6 Meten van de Veiligheid (Check-fase) 29

- 6.1 Introductie 29
- 6.2 Monitoring RWS 30
- 6.3 Registratie, melding en analyse van ongevallen 32
 - 6.3.1 Registratie en melding 32
 - 6.3.2 Specifieke risico-inventarisatie 32
 - 6.3.3 Safety Alert 32

7 Management review (ACT-fase) 33

- 7.1 Introductie 33
- 7.2 Management review 33
- 7.3 Besluiten op basis van veiligheidsrapportages 33
- 7.4 Terugkoppeling naar het Kaderbeheer 33

8 Beheer van het VMS 35

- 8.1 Beschikbaarheid van de documentatie 35
- 8.2 Ontwikkeling en beheer van de documentatie 35
- 8.3 Ordening naar niveaus 35
- 8.4 Beheer en revisie van procedures 35

Bijlage 1 Overzicht Kaders, richtlijnen en overige documenten 36

Bijlage 2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden 38

Bijlage 3 Veiligheid in de primaire processen 41

Bijlage 4 Veiligheid bij de objecten 42

Bijlage 5 Risicomatrix RWS 43

Managementsamenvatting

Veiligheidsmanagement in vogelvlucht

Elke medewerker bij RWS krijgt tijdens zijn werk regelmatig te maken met veiligheid en veiligheidsmanagement. Dat gebeurt niet voor iedereen op de zelfde wijze. De één zal het gevaar van een onveilig situatie direct aan den lijve ondervinden. De ander maakt keuzes die uiteindelijk gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van een RWS'er, een opdrachtnemer of de gebruikers en omwonenden van onze netwerken. Uitgangspunt is dat veiligheid een beheerst proces is en dat derhalve de PDCA-cyclus voor veiligheid binnen de verschillende primaire processen gesloten is. Hieronder wordt per stap in de PDCA-cyclus¹ beschreven wat er wordt verwacht van iedere medewerker van RWS. Dit is eveneens van belang voor de opdrachtnemers van RWS, zodat voor hen duidelijk is wat de cultuur en werkwijze is van RWS ten aanzien van veiligheidsmanagement.

*Het veiligheidsmanagementsysteem (VMS)*² van RWS omvat twee pijlers:

1. Een proactieve Veiligheidscultuur
2. Een Veiligheidsmanagementsysteem gericht op een systematische beheersing van de veiligheidsrisico's in de primaire processen van RWS

Pijler 1: Een proactieve veiligheidscultuur

Dit houdt onder meer in dat van iedere medewerker wordt verwacht dat hij veiligheid als vanzelfsprekend altijd mee neemt in zijn werk. Dit vereist actieve betrokkenheid en leiderschap van iedere RWS'er. Iedere werknemer spreekt de persoon, die niet veilig werkt of die veiligheid onvoldoende meeneemt in zijn werk, direct aan op zijn gedrag. Het management neemt hierbij het voortouw en ondersteunt de gewenste houding door veiligheid regelmatig te bespreken.

Pijler 2: Veiligheidsmanagement gericht op systematische beheersing

Veiligheidsmanagement omvat een systeem van beheersmaatregelen om blijvend inzicht te houden in:

- Veiligheidsbeleid (PLAN)
- Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO);
- Meten van de Veiligheid (CHECK)
- Management review (ACT)

¹ PDCA-cyclus staat voor de Plan-Do-Check-Act-cyclus.

² In Visie op Veiligheid van de BSR van het voormalige ministerie van Verkeer & Waterstaat is het VMS als 1 van de 4 pijlers opgenomen.

Veiligheidsbeleid (PLAN)

Beleidsverklaring en veiligheidsdoelen

In de door de Directeur Generaal ondertekende beleidsverklaring staat in essentie het volgende: Wij verplichten ons, gezamenlijk en met behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid, tot het verbeteren van het veiligheidsniveau van de wegen, de vaarwegen, het watersysteem en de hoogwaterbescherming in beheer bij Rijkswaterstaat, voor zover door Rijkswaterstaat beïnvloedbaar. Dit omvat een proactieve en integrale aanpak van de veiligheidszorg voor:

- Medewerkers en betrokkenen (beroepsgebonden veiligheid)
- Gebruikers van de wegen en vaarwegen (interne veiligheid)
- Omwonenden (externe veiligheid)

De RWS doelstelling op het gebied van arbeidsveiligheid is "nul doden en nul ernstig gewonden". Voor de overige veiligheidsdomeinen zijn er specifieke veiligheidsdoelstellingen geformuleerd die gebaseerd zijn op nationale wetgeving, Service Level Agreements en door RWS vastgestelde kaders.

Wet- en regelgeving en RWS-kaders

We werken altijd volgens de wettelijke en eigen veiligheidsvoorschriften. Waar dat (nog) niet kan wordt verantwoordelijkheid afgelegd of een beheersplan opgesteld om de risico's te beheersen. De eindverantwoordelijken besluiten over de beheersing van de restrisico's. Uitgangspunt daarbij is het ALARP-principe, as low as reasonable practicable. Dat wil zeggen zo laag als redelijkerwijs mogelijk is.

Organisatie

Er bestaat binnen RWS geen aparte organisatie voor veiligheidsmanagement omdat veiligheidsmanagement een intrinsieke taak is voor elke manager en medewerker. De eindverantwoordelijke voor veiligheid in de diensten is de HID. Wel zijn er specifieke taken en verantwoordelijkheden die samen gaan met bepaalde functies in de lijn- en project organisatie en heeft iedere dienst een coördinator Veiligheidsmanagement.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de uitvoering

Elke medewerker is medeverantwoordelijk voor het beheersen van de veiligheidsrisico's die samengaan met de processen van Rijkswaterstaat. Voor elke functie staat onomstotelijk vast wat de bijbehorende taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid vanuit veiligheidsmanagement is. Beslissingen welke van invloed zijn op de veiligheid, worden genomen voor zover het binnen de bevoegdheid van de functie valt. In alle andere gevallen wordt de beslissing opgeschaald.

Veiligheidsmanagement in uitvoering (DO)

Risicomanagement

RWS heeft een proactief-risico-gestuurd veiligheidsbeleid. Dit betekent dat altijd de belangrijkste veiligheidsrisico's bekend moeten zijn en dat deze expliciet moeten worden afgewogen. De voorgenomen acties om de risico's te beheersen, worden in een beheersplan vastgelegd. Voor alle medewerkers geldt dat het van belang is om te weten welke veiligheidsrisico's er zijn en hoe deze beheerst moeten worden. De risicoafweging verschilt per taakveld. Een directeur zal permanent op hoogte moeten zijn van de belangrijkste risico's op het terrein, waarvoor hij

verantwoordelijkheid draagt en de wegininspecteur zal dat iedere keer moeten doen als hij uit zijn auto stapt.

Getraind en opgeleid

Iedere medewerker kent zijn verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid en handelt daar naar. Sommige functies die kunnen leiden tot veiligheidskritische activiteiten vereisen echter een specifieke training en opleiding. Het management ziet er op toe dat deze trainingen ook daadwerkelijk worden ontwikkeld, gevolgd en dat de kennis up to date wordt gehouden.

Veiligheid in de contracten

De borging van veiligheid in de contracten is essentieel. In de contractbepalingen moet tot uitdrukking komen welke de veiligheidsdoelstellingen zijn, hoe de veiligheidsrisico's binnen de uitvoering worden beheerst en hoe gehandeld en gerapporteerd moet worden bij incidenten. Rijkswaterstaat blijft als opdrachtgever (mede)verantwoordelijk voor de veiligheid.

Meten van de Veiligheid (CHECK)

Toezicht, audits, inspecties en monitoring

Voor het sluitend maken van de Plan-Do-Check-Act cyclus is de 'Check' onlosmakelijk verbonden met Veiligheidsmanagement. De reguliere bedrijfsvoering wordt periodiek doorgelicht met behulp van audits en inspecties op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook in de projecten moet veiligheid worden getoetst. Audits, inspecties en toetsen kunnen door RWS zelf worden uitgevoerd, maar ook door opdrachtnemers of door onafhankelijke organisaties.

Incidentregistratie en analyse

Naast het monitoren van de veiligheidsontwikkelingen in de primaire processen is het van groot belang dat alle ongevallen worden gemeld. Gemelde ongevallen vormen slechts een topje van de ijsberg. Om die reden is het belangrijk dat ook bijna-ongevallen worden gemeld. De analyse van (bijna-)ongevallen maakt het mogelijk om gerichte veiligheidsverbeterende maatregelen te treffen, bij voorkeur gericht op het voorkómen van onveilige situaties. Meldingen getuigen van een proactieve aanpak, en maken het mogelijk gerichte maatregelen te treffen.

Management review

Veiligheid maakt deel uit van de continue informatiestroom voor de aansturing van de werkprocessen van RWS. Aan de hand van de periodieke rapportages (zowel door de diensten als door de projecten) wordt de realisatie van de plannen geëvalueerd. Dit vindt plaats in rapportages en voortgangsgesprekken op alle niveaus binnen de organisatie, dus door DG en HID, door opdrachtgever en opdrachtnemer, door directeurs en lijnmanagers, en tevens binnen afdelingen, districten en teams. Met behulp van de management review bepaalt de manager of de beoogde veiligheidsdoelstellingen worden bereikt of dat bijstelling noodzakelijk is. Over de resultaten van de management review worden ten minste eens per jaar gecommuniceerd naar alle medewerkers.

1 Veiligheidsmanagement bij RWS

1.1 Introductie

Voor u ligt het kader Veiligheidsmanagement van RWS. Dit kader kan beschouwd worden als de beschrijving van het Veiligheidsmanagementsysteem (VMS) van RWS en heeft daarmee een paraplu-functie voor de verschillende veiligheidsdomeinen³ van RWS. Dit document beschrijft in hoofdlijnen wat er bij RWS op het gebied van veiligheidsmanagement geregeld is. Voor nadere uitwerking van de individuele veiligheidsdomeinen wordt verwezen naar de desbetreffende kaders, handreikingen en procedures.

1.2 Kader Veiligheidsmanagement bij RWS

Dit overkoepelend kader beschrijft de manier waarop Rijkswaterstaat vorm geeft aan de beheersing en de continue verbetering van de onderscheiden veiligheidsdomeinen, waarvoor RWS verantwoordelijkheid draagt. Het beschrijft hoe sturing op de veiligheid werkt over alle primaire processen heen. De precieze uitwerking van de onderscheiden veiligheidsdomeinen is weer nader uitgewerkt in kaders en richtlijnen die daarop van toepassing zijn. De structuur voor dit managementsysteem is ontleend aan gangbare internationale normen en systemen voor Veiligheid en Gezondheid. De eisen van deze normen zijn vertaald naar dit kader en naar een aantal procedures, die samen met het kader, en de vereiste proactieve veiligheidscultuur het managementsysteem vormen. (Bijlage 1 bevat een niet-uitputtend overzicht van de geldende wet- en regelgeving, kaders, handreikingen en procedures).

1.3 Doel van Veiligheidsmanagement

Het VMS heeft tot doel de onderscheidende veiligheidsrisico's op een structurele en aantoonbare wijze te beheersen, waardoor continue verbetering mogelijk is. Dit heeft betrekking op:

- 1 het strategische niveau, door richting te geven met veiligheidsbeleid en – doelstellingen,
- 2 het tactische niveau, door middel van kaders en procesbeschrijvingen, en
- 3 het operationele niveau, door het veilig uitvoeren van de primaire processen.

1.4 Samenhang met andere managementsystemen RWS

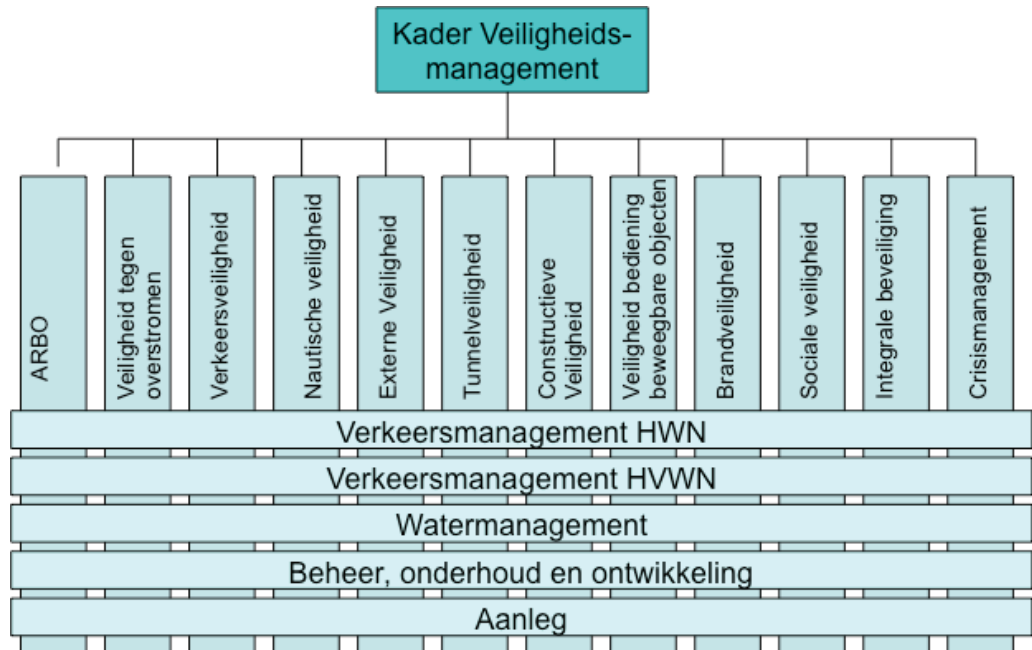
Het veiligheidsmanagementsysteem maakt onderdeel uit van het overkoepelende bedrijfssysteem "Processen RWS". Het veiligheidsmanagementsysteem is gericht op het beheersen van de risico's die samengaan met de uitvoering van de primaire processen van RWS.

1.5 Het toepassingsgebied van het veiligheidsmanagementsysteem

Het Veiligheid Management Systeem (VMS) van Rijkswaterstaat is een instrument voor het beheersen van veiligheidsrisico's die gerelateerd zijn aan de primaire processen van Rijkswaterstaat. De reikwijdte van het VMS strekt zich uit tot alle veiligheidsdomeinen, waarvoor Rijkswaterstaat verantwoordelijk is. Het veiligheidsbeleid voor de afzonderlijke veiligheidsdomeinen is vastgelegd in afzonderlijke wet- en regelgeving en kaders die van toepassing zijn voor

³ De veiligheidsdomeinen zijn benoemd en nader beschreven in paragraaf 1.5.

Rijkswaterstaat. In onderstaande figuur staat weergegeven welke veiligheidsdomeinen mogelijk van toepassing zijn voor elk van de primaire processen.



Figuur 1.1: De scope van het veiligheidsbeleid

De veiligheidsdomeinen hebben betrekking op het beheersen van de veiligheidsrisico's bij de primaire processen met als doel om te voorkomen dat er ongewenste en gevaarlijke situaties ontstaan. Indien deze situaties toch plaatsvinden dan treden er processen (incident management⁴ en crisismanagement⁵) in werking die gericht zijn om de veiligheidsconsequenties zoveel mogelijk te beperken. Hiermee wordt de volledige veiligheidsketen (proactie – preventie – preparatie – repressie - nazorg) ingevuld.

Het VMS is van toepassing op alle werkzaamheden van Rijkswaterstaat. Geen enkele is daarvan uitgezonderd. Het VMS is daarom bedoeld voor alle medewerkers van Rijkswaterstaat en alle medewerkers van organisaties die direct dan wel indirect werkzaamheden verrichten in opdracht van Rijkswaterstaat.

1.6 Twee pijlers

Het veiligheidsmanagementsysteem van RWS omvat twee pijlers:

1. Een proactieve Veiligheidscultuur;
2. Een Veiligheidsmanagementsysteem gericht op een systematische beheersing van de veiligheidsrisico's in de primaire processen van RWS.

⁴ Incident management 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.

⁵ 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.

1.7 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken staat per onderdeel van de structuur, beschreven op welke manier veiligheidsmanagement bij RWS geregeld is. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de verschillende instrumenten en interventies om het veiligheidsbewustzijn (veiligheidscultuur) bij medewerkers van RWS te bevorderen. Vervolgens staat in de hoofdstukken 3, 4, 5, 6 en 7 de PDCA-fasen beschreven. Dit document sluit af in hoofdstuk 8 met de wijze waarop het VMS wordt beheerd.

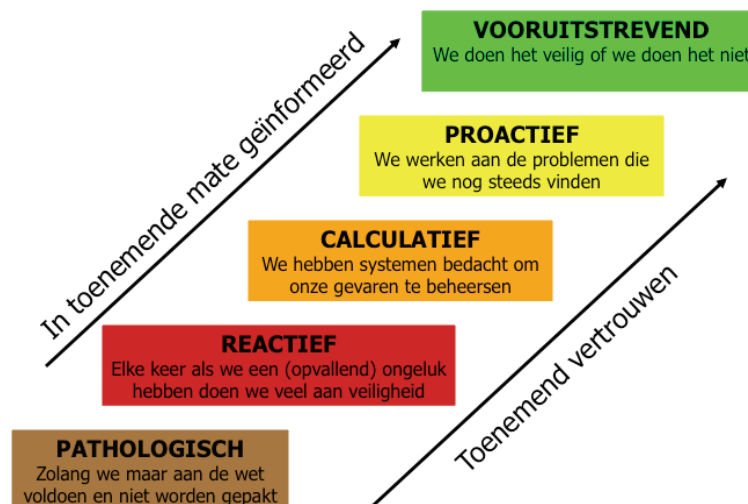
Pijler 1: Een proactieve veiligheidscultuur

2 Veiligheidscultuur bij RWS

2.1 Een proactieve veiligheidscultuur

Veiligheidsmanagement is mensenwerk. De manier waarop er in de organisatie met veiligheid om wordt gegaan, bepaalt de mate van succes. De veiligheidsprestaties worden daarom niet alleen gevormd door kaders en veiligheidsvoorschriften, maar vooral ook door de aanwezige veiligheidscultuur in de organisatie, zoals leiderschap en voorbeeldgedrag, het vragen en geven van feedback, het aanspreken en stimuleren van medewerkers, het vaststellen en uitdragen van de kernwaarden van het veiligheidsbeleid en het vergroten van veiligheidsbewustzijn van de medewerkers. Deze interventies zijn niet zozeer gericht op direct resultaat, maar op bewustwording. Het is dan ook een lange termijn investering.

De veiligheidscultuur van de organisatie wordt tot uitdrukking gebracht in 5 niveaus.



Figuur 2.1: Structuur van VMS bij RWS

Rijkswaterstaat staat voor een **proactieve veiligheidscultuur**, waarbij veiligheid intrinsiek is verankerd in de houding, gedragingen en keuzes van de medewerkers. Dit komt tot uiting als elke medewerker van Rijkswaterstaat veiligheid als 'vanzelfsprekend' meeneemt in zijn werk. Elke medewerker is betrokken bij veiligheid en is zich bewust van de directe of indirecte consequenties van zijn handelen voor veiligheid. Dat geldt dus zowel voor een brugwachter of wegininspecteur als voor een ontwerper of manager.

2.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid RWS en opdrachtnemers

De veiligheid van de werknemers, gebruikers en omwonenden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van RWS en de opdrachtnemers. De eindverantwoordelijkheid voor veiligheidsmanagement ligt bij RWS. Vanuit die rol werkt RWS actief samen met de opdrachtnemers aan het borgen van het veiligheidsmanagement tijdens de projecten. (zie ook bijlage 3 voor nadere uitwerking van veiligheid in de primaire processen).

2.3 Houding en gedrag

Het gewenste proactieve gedrag is in aanvulling op wet- en regelgeving doorvertaald in concrete gedragsregels voor het management en in de gedragsregels voor veiligheid voor alle medewerkers.

De gedragsregels veiligheid voor het (project)management

In een proactieve veiligheidscultuur neemt het management zijn verantwoordelijkheid door het tonen van leiderschap. Leiderschap is de voorwaarde voor een uitstekende prestatie op het gebied van veiligheid. Managers op alle niveaus zijn gericht op continue verbetering op het gebied van veiligheid en nemen daarvoor de benodigde acties.

1. Ik zie er op toe dat veiligheid tenminste maandelijks op de agenda's staat van het DT, MT, afdelings en/of (project)teamoverleg.
2. Ik zorg ervoor dat ik permanent op de hoogte word gehouden van de veiligheidsrisico's in mijn project/organisatie en zie er op toe dat zijn 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 meld ik aan mijn leidinggevende en bespreek daarmee de maatregelen die een dergelijk ongeval kunnen voorkomen.
5. Bij geconstateerde gevaarlijke situaties in primaire processen waarvoor ik verantwoordelijkheid draag, stuur ik direct een safety alert uit indien 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 het werk zo nodig stil.

Figuur 2.1: gedragsregels veiligheid voor het (project)management

De gedragsregels veiligheid voor medewerkers

Naast de gedragsregels veiligheid voor het management zijn er ook gedragsregels veiligheid voor elke medewerker (zie figuur 2.2). Deze regels maken voor iedereen expliciet en concreet hoe Rijkswaterstaat proactief met veiligheid om gaat.

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.

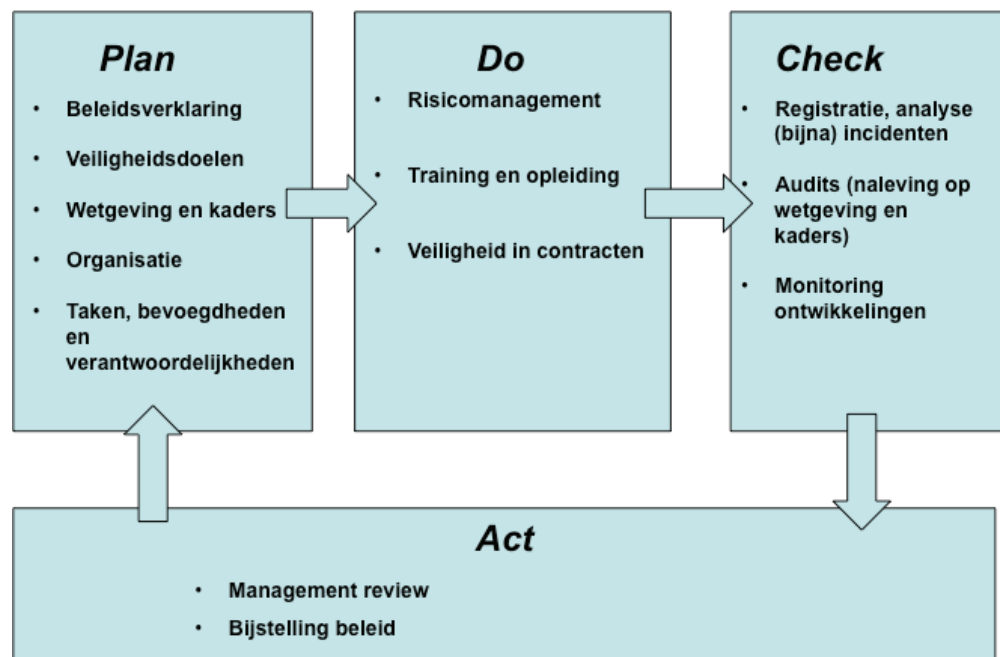
Figuur 2.2: gedragsregels veiligheid alle medewerkers

Pijler 2: Het Veiligheidsmanagementsysteem

3 Structuur Veiligheidsmanagementsysteem bij RWS

Het VMS van Rijkswaterstaat zorgt voor een systematische aanpak van alle risico's en hanteert net als een managementsysteem voor kwaliteit de cyclus van 'plan-do-check-act' (PDCA-cyclus). In de Plan-fase wordt de gewenste output beschreven aan de hand van de beleidsverklaring, de geformuleerde veiligheidsdoelen, de van toepassing zijn de kaders, de organisatie en duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de medewerkers,. In de Do-fase gebeurt dit door middel van een risicogestuurde aanpak en een zorg voor de juiste inhoudelijke kennis en kennis van het identificeren van veiligheidsrisico's. In de Check-fase wordt vervolgens gezorgd voor terugkoppeling door middel van monitoring, inspectie, audits en het leren van de ongevallen. In de Act-fase wordt besloten of het beleid moet worden aangepast. In figuur 3.1 staat de structuur, die daarvoor wordt gebruikt, weergegeven.

Structuur Veiligheidsmanagementsysteem RWS



Figuur 3.1: Structuur van VMS bij RWS

Door de PDCA-cyclus op alle niveaus sluitend te houden is RWS continu proactief haar veiligheidsrisico's aan het inventariseren, evalueren en beheersen. Ter illustratie staan in bijlage 3 de PDCA-cycli uitgewerkt voor 'Veiligheid in de diensten', 'Veiligheid in de primaire processen (met Aanleg als voorbeeld) en 'Veiligheid bij de objecten'.

Veiligheidsmanagement

Veiligheidsmanagement omvat een systeem van beheersmaatregelen om blijvend inzicht te houden in:

- Veiligheidsbeleid (PLAN)
- Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO);
- Meten van de veiligheid (CHECK)

Management review (ACT)

4 Veiligheidsbeleid RWS (De Plan-fase)

4.1 Introductie

In de PLAN-fase wordt het beleid ten aanzien veiligheid opgesteld. Dit gebeurt door middel van de beleidsverklaring. Op basis van het veiligheidsbeleid worden de veiligheidsdoelen opgesteld.

De PLAN-fase omvat:

- Het veiligheidsbeleid (par. 4.2)
- De veiligheidsdoelen (par 4.3)
- Wet- en regelgeving en Kaders RWS (par. 4.4)
- De organisatie van veiligheidsmanagement (par. 4.5)

4.2 Het veiligheidsbeleid

Het beleid is vastgelegd in beleidsprogramma's van het het ministerie van Infrastructuur en Milieu, de Service Level Agreement SG-DG en de Service Level Agreement in het management contract DG-HID. Een belangrijke basis voor veiligheidsbeleid van RWS is de "Beleidsverklaring Veiligheid Rijkswaterstaat". In de door de Directeur Generaal ondertekende beleidsverklaring staat in essentie het volgende: Wij verplichten ons, gezamenlijk en met behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid, tot het verbeteren van het veiligheidsniveau van de wegen, de vaarwegen, het watersysteem en de hoogwaterbescherming in beheer bij Rijkswaterstaat, voor zover door Rijkswaterstaat beïnvloedbaar. Dit omvat een proactieve en integrale aanpak van de veiligheidszorg voor:

- Medewerkers en betrokkenen (*beroepsgebonden veiligheid*)
- Gebruikers van de wegen en vaarwegen (*interne veiligheid*)
- Omwonenden (*externe veiligheid*)

4.3 De veiligheidsdoelen

Het veiligheidsbeleid is per veiligheidsdomein door vertaald in een aantal concrete veiligheidsdoelen. Zie onderstaand tabel voor een overzicht van de veiligheidsdoelen per veiligheidsdomein.

Veiligheidsdomein	Doelstelling
ARBO (veiligheid eigen personeel, werknemers en hulpverleners)	0 doden en 0 ernstig gewonden Voldoen aan Arbowetgeving
Veiligheid tegen overstromen	Voldoen aan de veiligheidsnorm per dijkkring
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
Nautische Veiligheid	Geen stijging van het aantal significante ongevallen
Externe Veiligheid	Voldoen aan risiconormen externe veiligheid d.m.v. monitoring basisnet VGS voor zowel HWN als over HWVN
Tunnelveiligheid	Voldoen aan WARVV, VR-C
Constructieve Veiligheid	Voldoen aan Eurocodes

Veiligheid bediening beweegbare objecten	Voldoen aan het warenwetbesluit machines (voor nieuwe objecten: Machinerichtlijn) en de Arbeidsomstandigheden wet.
Brandveiligheid	Voldoen aan eisen brandveiligheid
Sociale Veiligheid	Nieuwbouw: voldoen aan ontwerp-eisen CPTED (Crime Prevention Through Environmental design) Bestaande bouw: voldoen aan eisen voor sociale veiligheid uit het Bouwbesluit.
Integrale beveiliging	Voldoen aan Corporate BeveiligingsModel (CBM).
Crisismanagement	Voldoen aan het Beleidsplan Crisisbeheersing

Tabel 4.1: Overzicht van de veiligheidsdoelen

4.4 Wet- en Regelgeving en Kaders RWS

Het management ziet er op toe dat voldaan wordt aan de van kracht zijnde wet- en regelgeving, kaders (harde normen), werkwijzen, richtlijnen en handreikingen. Alle wettelijke voorschriften, RWS kaders, richtlijnen en handreikingen zijn eenvoudig bereikbaar via intranet. De gewijzigde bepalingen en voorschriften worden actief gecommuniceerd naar de betrokken medewerkers in de organisatie.

Van handreikingen en richtlijnen kan gemotiveerd worden afgeweken. Bij de motivatie dient helder te worden gemaakt welke mitigerende maatregelen zijn getroffen om het risico niet te laten toenemen. Indien het restrisico dermate toeneemt dat het volgens de risicomatrix hoog of extreem scoort, wordt over de beheersmaatregelen op directieureniveau besloten of deze afdoende zijn. Uitgangspunt daarbij is het ALARP-principe, as low as reasonable practicable. Dat wil zeggen zo laag als redelijkerwijs mogelijk is.

4.5 Organisatie veiligheidsmanagement

Er bestaat geen aparte organisatie voor veiligheidsmanagement omdat veiligheidsmanagement een intrinsieke taak is voor elke proceseigenaar, manager en medewerker. De eindverantwoordelijke voor veiligheid in de diensten is de HID, die tevens portefeuillehouder veiligheidsmanagement is. Wel zijn bepaalde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden belegd bij specifieke functies in de lijn- en projectorganisatie. Om de HID te ondersteunen bij de aansturing en afstemming van de veiligheidsactiviteiten in de hele dienst heeft iedere dienst een Coördinator Veiligheidsmanagement.

4.5.1 *De lijnmanagers*

De verantwoordelijkheid voor veiligheid is primair belegd in de lijnorganisatie. Dat betekent dat de lijnmanagers namens de HID verantwoordelijk zijn voor alle veiligheidsaspecten in het werk van hun medewerkers. De lijnmanagers dragen de veiligheidsfilosofie van RWS uit in hun district, afdeling of team, en zien er op toe dat de kaders en richtlijnen worden nageleefd. Ze zijn verantwoordelijk voor de veiligheid van de eigen medewerkers en stimuleren de veiligheidscultuur in hun dienstonderdeel. Specifieke taken van de lijnmanagers zijn:

- waar dat noodzakelijk is het toepassen van een de RI&E;
- bewaken van de benodigde veiligheidsopleiding en -training van de medewerkers;
- zorgen voor uitwisseling van veiligheidskennis met andere dienstonderdelen;
- meldingen van incidenten of ongevallen doorleiden en/of afhandelen, inclusief tijdige en volledige follow-up;
- bewaken van de beschikbaarheid en kwaliteit van Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's);
- zorgen voor een omgeving waarin de medewerkers zich vrij en gestimuleerd voelen om veiligheid te bespreken en incidenten en onveilige situaties te melden.

De lijnmanagers maken hierover afspraken met hun direct hogere leidinggevende en leggen periodiek verantwoording af over de stand van zaken.

4.5.2 *Coördinator Veiligheidsmanagement en RWS Veiligheidsnetwerk*

Om de HID, de lijnmanagers en de medewerkers te ondersteunen bij hun inspanningen ten behoeve van de veiligheid heeft elke dienst een Coördinator Veiligheidsmanagement. Deze is aanjager en aanspreekpunt voor de veiligheid in de hele dienst.

De Coördinator Veiligheidsmanagement stimuleert de uitvoering van de afspraken over veiligheid in het Managementcontract van de dienst. Daartoe houdt hij zich voortdurend op de hoogte van de ontwikkelingen binnen en buiten RWS die relevant zijn voor de uitvoering van het veiligheidsbeleid. Tevens fungeert de Coördinator Veiligheidsmanagement als aanspreekpunt voor de gehele organisatie als er vragen zijn over het toepassen van de kaders en richtlijnen op het gebied van veiligheid en kan indien nodig doorverwijzen naar dienstonderdelen met specifieke veiligheidskennis. Bij een ernstig ongeval dat centraal onderzocht moet worden, kan de Coördinator Veiligheidsmanagement de rol vervullen van aanspreekpersoon voor de onderzoekende dienst.

De Coördinator Veiligheidsmanagement zorgt voor actieve communicatie over relevante ontwikkelingen en resultaten in de dienst en is mede daarom lid van het RWS Veiligheidsnetwerk, waarin kennis en ervaring tussen de diensten uitgewisseld worden. Het RWS Veiligheidsnetwerk bewaakt de landelijke implementatie en verankering van veiligheidsmanagement in de werkwijze en kan gevraagd of ongevraagd adviseren over veiligheidsvraagstukken. De Coördinator Veiligheidsmanagement kan bij onvoldoende realisatie van de (veiligheids)plannen of bij het uitblijven van oplossingen van acuut onveilige situaties escaleren binnen de dienst via de lijn.

4.5.3

De projectorganisatie

De werkwijze met betrekking tot veiligheid in de RWS-projecten is beschreven in de Leidraad Integrale Veiligheid. De coördinatie van integrale veiligheid in de projectorganisatie is geborgd door een duidelijke verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheid binnen het projectteam. De eindverantwoordelijkheid voor de veiligheid berust bij de Projectmanager; de dagelijkse aansturing ervan is belegd bij de Technisch Manager. Deze kan zich laten bijstaan door een Coördinator Integrale Veiligheid. Van alle projectteamleden (IPM-rolhouders) wordt verwacht dat ze invulling geven aan de veiligheidsaspecten die met hun takenpakket samenhangen, en in bredere zin aan de veiligheidsdoelstellingen van het project.

Specifiek voor de borging van arbeidsveiligheid wordt – conform de Arbowet – een V(eiligheid)&G(ezondheid)-coördinator aangesteld; deze rol wordt vaak vervuld door de Coördinator Integrale Veiligheid.

4.6 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De *DG RWS* is eindverantwoordelijk voor de veiligheid bij RWS en een *HID* is verantwoordelijk voor de veiligheid binnen de dienst. De *proceseigenaar* is verantwoordelijk voor het beheersen van de veiligheidsrisico's binnen een primair proces. Elke *medewerker* is medeverantwoordelijk voor het beheersen van de veiligheidsrisico's die samengaan met de processen van Rijkswaterstaat. Voor elke functie staat onomstotelijk vast wat de bijbehorende taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid vanuit veiligheidsmanagement is. Beslissingen welke van invloed zijn op de veiligheid, worden genomen voor zover het binnen de bevoegdheid van de functie valt. In alle andere gevallen wordt de beslissing opgeschaald. Zie bijlage 2 voor een nadere beschrijving per functie.

5 Veiligheidsmanagement in de uitvoering (DO-fase)

5.1 Introductie

In de DO-fase vinden de activiteiten plaats om veiligheid te waarborgen in de uitvoering van de primaire processen van RWS. De DO-fase bestaat uit:

- Training en opleiding (par. 5.2).
- Risicomanagement (par. 5.3).
- Veiligheid in de contracten (par. 5.4)

5.2 Training en Opleiding

Iedere medewerker kent zijn verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid en handelt daarnaar. Veiligheid maakt deel uit van het introductieprogramma van alle nieuwe RWS-medewerkers. Medewerkers met veiligheidskritische taken krijgen een aanvullende opleiding. In de functiegebonden opleidingen worden de veiligheidsaspecten van de betreffende functie expliciet behandeld. Het management ziet er op toe dat deze trainingen en opleidingen ook daadwerkelijk worden gevolgd en up to date worden gehouden.

5.3 Risicomanagement

RWS heeft een proactief-risico-gestuurd veiligheidsbeleid. Dit betekent dat altijd de belangrijkste veiligheidsrisico's bekend moeten zijn en dat deze expliciet moeten worden afgewogen. De voorgenomen acties om de risico's te beheersen, worden in een beheerplan conform de veiligheidsdoelen (zie paragraaf 4.3) vastgelegd. Alle medewerkers moeten op de hoogte zijn van de veiligheidsrisico's en van de wijze waarop deze beheerst moeten worden.

5.3.1 *Wijze van inventarisatie van de veiligheidsrisico's*

Essentieel voor een goede beheersing van de veiligheid is een goed overzicht van de veiligheidsrisico's van de objecten en activiteiten van de hele organisatie. Bij bestaande objecten en infrastructuur dienen alle voor de veiligheid relevante gegevens actueel en eenvoudig toegankelijk te zijn. De wijze van risico-inventarisatie hangt af van het type werk⁶. Bij alle besluiten wordt veiligheid meegewogen.

5.3.2 *Risicomatrix en prioritering van maatregelen*

Voor de beoordeling van de risico's en de prioritering van maatregelen wordt gebruik gemaakt van de Risicomatrix RWS (zie bijlage 4). Deze risicomatrix is expliciet onderdeel van het door het Bestuur geformuleerde beleid. Voor de bepaling van vervolgacties kent de risicomatrix vier risico-klasse categorieën: laag, midden, hoog en extreem. Het uiteindelijke doel is dat alle risico's op het niveau van laag risico worden gebracht. Risico's in de categorie "midden" kunnen binnen de normale planningscycli van de bedrijfsvoering worden aangepakt. Echter, de categorieën "hoog" en "extreem" vragen om onmiddellijke acties van de verantwoordelijk leidinggevende om het risico te verlagen. Uitgangspunt daarbij is het ALARP-

⁶ Enkele toe te passen methoden zijn: Risman, Ramsheep, RI&E, TRA en LMRI&E.

principe. Hierbij wordt het risico afgewogen tegen de moeite, tijd en het geld dat nodig is om het risico af te wenden.

5.3.3

Veiligheidskritische activiteiten

Veiligheidskritische activiteiten zijn activiteiten die, indien ze niet of niet juist worden uitgevoerd, kunnen leiden tot een onveilige situatie. Met name voor dit type activiteiten is het belangrijk dat er beheersmaatregelen of procedures zijn geformuleerd. Dit kunnen technische middelen en aanvullende procedures zijn, maar ook instructies en informatiefolders, zowel op organisatieniveau als op activiteiten- of projectniveau. De werkwijze hiervoor is beschreven in procedure "Kritische activiteiten; beheersen van de werkzaamheden" van het ARBO managementsysteem RWS.

5.3.4

Beheerplan

Nadat de risico's zijn geïdentificeerd en geëvalueerd wordt er een besluit genomen over de te nemen maatregelen voor het beheersen van de risico's en eventuele restrisico's. Besluiten worden genomen volgens de risicomatrix, zodat transparant is waarom en hoe bepaalde risico's worden opgepakt. Het resultaat hiervan wordt in de vorm van acties vastgelegd in een beheerplan. Hierin staan naast de acties ook de actiehouders en een tijdsplanning.

5.3.5

Management of Change (MoC)

Als er belangrijke veranderingen in de organisatie of in de processen zijn gepland, moet de organisatie de risico's identificeren die samenhangen met de voorgestelde wijzigingen en deze opnieuw beoordelen. Immers, door een veranderde werkwijze kunnen nieuwe risico's ontstaan. Dit proces noemt men in de veiligheidkunde "Management of Change (MoC)". Deze werkwijze is beschreven in de procedure "Management of Change" van het ARBO managementsysteem RWS.

5.4 Veiligheid in de contracten

De borging van veiligheid in de contracten is essentieel. In de contractbepalingen moet tot uitdrukking komen welke de veiligheidsdoelstellingen zijn, hoe de veiligheidsrisico's binnen de uitvoering worden beheerst en hoe gehandeld en gerapporteerd moet worden bij incidenten. Rijkswaterstaat blijft als opdrachtgever (mede)verantwoordelijk voor de veiligheid.

5.4.1

Veiligheid uitgesloten van EMVI

Een belangrijk onderdeel van het aanbesteden van werk aan de markt is de selectie van opdrachtnemers. Rijkswaterstaat hanteert steeds meer de EMVI systematiek (Economisch Meest Voordelige Inschrijving); het onderwerp veiligheid is echter expliciet uitgesloten van EMVI, omdat RWS als uitgangspunt hanteert dat er niet op veiligheid geconcurrereerd mag worden.

5.4.2 *Veiligheid als selectie criterium*

De selectie van opdrachtnemers vindt plaats op basis van de eisen. Uit de aanbidding moet blijken in hoeverre de opdrachtnemer veiligheid serieus neemt en voldoet aan de eisen uit de RWS-Vraagspecificaties (zowel Eisendeel als Procesdeel).

5.4.3 *Veiligheid middels SCB*

Monitoring van opdrachtnemers op operationeel niveau vindt zoveel mogelijk plaats conform de SCB-systematiek (Systeemgerichte ContractBeheersing). Veiligheidsrisico's worden opgenomen in het risicodossier van een project en worden conform de daarvoor geldende richtlijnen geprioriteerd. Niet op orde hebben van het Veiligheidsmanagement kan leiden tot opschorting van de betaling.

6 Meten van de Veiligheid (Check-fase)

6.1 Introductie

De Check-fase omvat die activiteiten die een reactie vormen op de activiteiten die in de Do-fase worden uitgevoerd. In deze fase wordt dus gemeten en gemonitord in hoeverre het veiligheidsbeleid wordt nageleefd en de veiligheidsdoelstellingen worden gerealiseerd. Ook de melding, registratie en analyse van incidenten en ongevallen wordt tot de Check-fase gerekend.

Hiermee wordt de veiligheid gemeten en krijgt de organisatie inzicht in de mate waarin de veiligheidsdoelstellingen worden behaald en waar eventueel een extra inspanning nodig is. Een tweede belangrijk effect van monitoring is het bevorderen of het op peil houden van het veiligheidsbewustzijn. Met name collegiale toetsing, bijvoorbeeld in de vorm van Safety Walks, is een krachtig middel om commitment van de dienstleiding en van het middenmanagement tot uiting te laten komen.

In het werk worden de gestelde doelen regelmatig gemonitord en daar waar nodig worden aanvullende maatregelen genomen om de gestelde veiligheidsdoelen te halen. De toetsing van de veiligheidsprestaties van de opdrachtnemer in geval van uitbesteed werk is dus ook een vorm van monitoring. Daarnaast worden ook de activiteiten van een RWS-projectteam regelmatig gemonitord.

Onderstaande tabel bevat voorbeelden van de instrumenten die in de verschillende veiligheidsdomeinen worden ingezet om de veiligheid te monitoren.

Veiligheidsdomein	Monitoringsrapporten	Inspecties
Arbeidsveiligheid ⁷	Monitor Arbeidsprestaties	Safety walks, OOG-rondes (Observatie Onveilig Gedrag)
Verkeersveiligheid	Veilig over Rijkswegen	Weginspectie
Externe Veiligheid	Monitor Basisnet Vervoer Gevaarlijke Stoffen	Toezicht IVW op Vervoer Gevaarlijke Stoffen
Nautische Veiligheid	SOS ⁸	Vaarweginspectie
Tunnelveiligheid		Inspectie door Tunnelveiligheidsbeambte
Constructieve Veiligheid		6-jaarlijkse inspectie objecten
Veiligheid bediening beweegbare objecten		Jaarlijkse inspectie o.b.v. NEN 3140
Veiligheid tegen overstromen	5-jaarlijkse toets Wet op de Waterkeringen	Inspectie op de waterkeringen

Tabel 6.1: Overzicht van vormen van monitors en inspecties bij RWS

⁷ eigen personeel, werknemers en hulpverleners

⁸ SOS staat voor Scheepvaart Ongevallen Systeem

6.2 Monitoring RWS

De monitoring aan RWS-zijde wordt uitgevoerd op een aantal niveau's, zowel in de lijn als in de projecten. De interne toetsing binnen de dienst vindt plaats door middel van de reguliere verantwoordingslijnen en periodieke rapportages.

Strategisch niveau

- Audits van de DAD:
De Departementale Audit Dienst voert in opdracht van het Bestuur of de portefeuillehouder Veiligheidsmanagement RWS audits uit naar het volledig toegepaste veiligheidsmanagementsysteem of onderdelen daarvan.
- Metingen veiligheidscultuur:
In opdracht van het Bestuur of de portefeuillehouder Veiligheidsmanagement RWS worden er periodiek veiligheidscultuurmetingen gehouden om vast te stellen in hoeverre de cultuur overeenkomt met het gewenste pro-actieve niveau.

Tactisch niveau

- T-rapportages:
Veiligheid is een van de onderwerpen die in de T-gesprekken worden behandeld. Dit geldt zowel voor de lijnorganisatie als voor de projecten.
- Interne toetsing (Control en Toezicht):
Interne toetsing door de daarvoor verantwoordelijke afdelingen (Control en Toezicht) vindt plaats als onderdeel van het reguliere programma van inspecties en audits. Veiligheid maakt deel uit van de inspectie- en toetsplannen die voor de primaire processen worden opgesteld.
- Periodieke audits i.o.v. directeur:
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.
- Systeem-audits i.o.v. directeur bedrijfsvoering:
De directeur bedrijfsvoering geeft opdracht tot het uitvoeren van een systeem-audit 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 interne kwaliteitsborging binnen een dienstonderdeel of project is de verantwoordelijkheid van de betreffende manager (teamleider, districts- of afdelingshoofd en projectmanager). 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 de toetsing op operationeel niveau is de Klaver Vijf, een speciaal voor het primair proces Aanleg ontwikkelde checklist (zie figuur 6.1).

Ter illustratie:

Klaver Vijf als monitoringskader

Klaver Vijf heeft als doel uitvoeringsprojecten te kunnen toetsen op het naleven van binnen RWS geldende eisen en richtlijnen op het gebied van veiligheid. Het bestaat uit de volgende 5 hoofdoelstellingen:

- 1 Nul doden nul gewonden
- 2 Veiligheidszorg is een zorg van OG en ON samen
- 3 Veiligheid geborgd in ontwerp en uitvoering
- 4 Werken volgens gedragsregels
- 5 Zorg voor optimale veiligheid tijdens werkzaamheden

Figuur 6.1: Klaver Vijf als monitor

- De RWS brede Veiligheidsbalans:
Jaarlijks staat de stand van veiligheid bij RWS weergegeven in de veiligheidsbalans. Hierin staat per dienst en veiligheidsdomein beschreven in hoeverre de veiligheidsdoelen zijn gehaald.
- Toetsing:
Gedurende het planproces wordt de (verkeers)veiligheid getoetst door middel van Verkeersveiligheidsaudits, gatereviews en worden kAD adviezen gegeven.
- Inspecties:
Inspecties vinden structureel plaats, om vast te stellen in hoeverre er mogelijk risicovolle situaties ontstaan. RWS voert inspecties uit ten aanzien van veiligheid van objecten, wegen, vaarwegen en waterkeringen (zie ook tabel 6.1).
- Ongevalsonderzoek:
Door ongevallen te analyseren kunnen tekortkomingen in het veiligheidsmanagementsysteem worden verbeterd.

6.3 Registratie, melding en analyse van ongevallen

6.3.1 *Registratie en melding*

Registratie van ongevallen en bijna ongevallen is noodzakelijk om inzicht te hebben en te houden op de mate van onveiligheid. Iedere gevaarlijke situatie, incident of ongeval kan centraal worden gemeld bij het Meldpunt Incidenten RWS. De behandeling van de melding van ongevallen gebeurt via een vast protocol. Hierdoor wordt zeker gesteld dat alle relevante partijen worden geïnformeerd. De ongevallen en bijna-ongevallen worden geregistreerd in een centrale database. Twee keer per jaar wordt een overzicht van de gemelde ongevallen besproken in het Bestuur. Ongevallen met doden onder RWS'ers, personeel van aannemers of hulpverleners worden direct gemeld aan de DG en in het overleg van het RWS-Bestuur. Alle ernstige arbeidsongevallen of ongevallen waarbij RWS actor was, worden vanuit DVS diepgaand onderzocht middels ongevalsonderzoek met als doel te leren en het veiligheidsmanagementsysteem te verbeteren.

6.3.2 *Specifieke risico-inventarisatie*

Naar aanleiding van geconstateerde gebreken en tekortkomingen bij ongevalsonderzoeken worden gerichte risico-inventarisaties uitgevoerd op vergelijkbare objecten en projecten van RWS. Hierdoor wordt direct geleerd van ongevallen of bijna-ongevallen en is er een verbeterde beheersing van de veiligheidsrisico's.

6.3.3 *Safety Alert*

Een leerpunt uit de onderzoeken is vaak dat bij een incident direct al een belangrijk risico naar voren komt dat mogelijk ook in andere diensten kan voorkomen. In dat geval wordt een Safety Alert verstuurd. Dit gebeurt door bijvoorbeeld een projectmanager, teamleider, districtshoofd of directeur aan zijn of haar evenknieën binnen de Rijkswaterstaat met een cc aan het DVS loket voor het landelijk overzicht.

7 Management review (ACT-fase)

7.1 **Introductie**

Met de Act-fase wordt de managementcyclus gesloten. Deze fase betreft het systeemniveau, namelijk de mate waarin de veiligheidsrisico's binnen de primaire processen worden beheerst. Op basis van de diverse rapportages uit de check-fase, volgt er een evaluatie, een besluit en vervolgens zonodig een aanpassing van het kader (en onderliggende kaders en hulpmiddelen). De Check-fase bestaat uit:

- Management review (par. 7.2).
- Besluiten op basis van veiligheidsrapportages (par. 7.3)
- Terugkoppeling naar het kaderbeheer (par. 7.4)

7.2 **Management review**

Veiligheid maakt deel uit van de continue informatiestroom voor de aansturing van de werkprocessen van RWS. Aan de hand van de periodieke rapportages (zowel door de diensten als door de projecten) wordt de realisatie van de plannen geëvalueerd. Dit vindt plaats in rapportages en voortgangsgesprekken op alle niveaus binnen de organisatie, dus door DG en HID, door opdrachtgever en opdrachtnemer, door directeuren en lijnmanagers, en tevens binnen afdelingen, districten en teams. Management review vindt dus plaats op alle managementlagen binnen RWS. Met behulp van de management review bepaalt de manager of de beoogde veiligheidsdoelstellingen worden bereikt of dat bijstelling noodzakelijk is. De resultaten van de managementreview worden ten minste eens per jaar gecommuniceerd naar alle medewerkers.

7.3 **Besluiten op basis van veiligheidsrapportages**

Het Bestuur van Rijkswaterstaat ziet toe op de mate waarop de doelstellingen en prestatie-indicatoren worden behaald. Een belangrijke bron hiervoor is de RWS-brede veiligheidsbalans. Indien nodig zal er worden bijgestuurd door Bestuur RWS, de HID, de proceseigenaar of de projectmanager. De voortgang van de afspraken in de managementcontracten wordt gevolgd via de T-rapportages. De werkwijze is in de besturingsprocessen van "Processen RWS" vastgelegd. Naast de RWS interne informatiestroom, worden er ook besluiten genomen op basis van benchmarks met allianties (Prorail, Shell, RUL en buurlanden) en audits van de Departementale Audit Dienst.

7.4 **Terugkoppeling naar het Kaderbeheer**

De inhoud van het Kader Veiligheidsmanagement kan wijzigen als gevolg van interne en externe ontwikkelingen, zoals verandering van het RWS beleid ten aanzien van veiligheid 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. Van belang is dat de resultaten van management reviews (zie par. 7.2), besluitvorming door het Bestuur (zie par. 7.3) alsmede de resultaten van monitoring-activiteiten (zie hoofdstuk 6) teruggekoppeld worden naar de portefeuillehouder van het Kader Veiligheidsmanagement. Deze heeft tot taak het kader te actualiseren. Het communiceren van de aangebrachte wijzigingen binnen RWS is vervolgens de eerste stap in de nieuwe PDCA cyclus.

8 Beheer van het VMS

8.1 Beschikbaarheid van de documentatie

Het Veiligheidsmanagementsysteem maakt onderdeel uit van het overkoepelende bedrijfssysteem "Processen RWS". Dit bedrijfssysteem is opgezet met als doel een uniforme en gestructureerde wijze van werken te ondersteunen. "Processen RWS" is voor alle medewerkers ook via intranet toegankelijk.

8.2 Ontwikkeling en beheer van de documentatie

Voor de ontwikkeling en de vrijgave van documenten binnen "Processen RWS" is een vaste werkwijze ontwikkeld. Het systeem maakt gebruik van proceseigenaren, procesregisseurs en procesbeheerders. Bij het beheer van de documentatie voor veiligheidsmanagement wordt op deze werkwijze aangesloten. De portefeuillehouder Veiligheidsmanagement, de HID van de Kaderstellende Dienst, is verantwoordelijk voor het beheer van het VMS. Bij het beheer van het systeem wordt nauwlettend afgestemd met de afdeling BPS (Beheer Processen en Systemen) van de Corporate Dienst. De spelregels voor dit systeem liggen vast in het "Handboek Processen RWS".

8.3 Ordening naar niveaus

Ter voorkoming van doublures worden activiteiten bij voorkeur op een zo hoog mogelijk organisatieniveau beschreven. Als deze werkwijze tot specifieke en expliciete risico's leidt, moet dit zo spoedig mogelijk overlegd worden met de portefeuillehouder Veiligheidsmanagement.

8.4 Beheer en revisie van procedures

De volgende documenten voor veiligheidsmanagement worden actief beheerd:

- kader Veiligheidsmanagement RWS (k)
- procedures (p)
- registraties (formele lijsten) (r)
- formulieren (hulpmiddel bij procedures en registraties) (f)
- overige relevante documenten (d)

Procedures worden opgesteld in het vaste format "standaard voor opstellen van een procedure". Revisie wordt uitgevoerd naar aanleiding van verbetervoorstellen en daarnaast worden de documenten gereviewd op basis van een vijf-jaars-cyclus. De portefeuillehouder van het VMS hanteert hiervoor een planning. Het resultaat van deze review wordt besproken in het Bestuur. De geldige versie van de documenten is steeds de versie die digitaal aanwezig is binnen "Processen RWS". Vastgestelde versies van de documenten, inclusief de revisiehistorie, zijn in beheer bij de portefeuillehouder VMS.

Bijlage 1 Overzicht Kaders, richtlijnen en overige documenten

	Kader	Richtlijnen	Overige relevante documenten & steunpunten
Integrale veiligheid	Kader integrale veiligheid in projecten (i.o.)	Leidraad Integrale veiligheid Klaver vijf, 1 februari 2011	Implementatieplan Kader Veiligheid 2012 -2014
ARBO (Arbeidsveiligheid eigen personeel, medewerkers aannemers en hulpverleners)	Arbowet Arbobesluit ARBO managementsysteem (AMS) Kader V&G-zorg voor RWS projecten Handboek BHV	VCA (VeiligheidsChecklist Aannemers) RWS Richtlijn voor WIU CROW 96 (toetskader voor contractafspraken) Richtlijn Arbeidsmiddelen Procedures AMS Machinerichtlijn	Steunpunt Asbest Steunpunt Conventionele Explosieven Register AMS Implementatieplan AMS BHV Blauwdruk
Veiligheid tegen overstromingen	Waterwet	Grondslag Waterkeren	Steunpunt ProBO
Verkeersveiligheid	Wegenverkeerswetgeving Wet beheer rijkswaterstaatswerken (Wbr) Verkeersveiligheid Weginfrastructuur Verkeerskundige afspraken	NOA Handleiding Verkeersveiligheid in TN/MER Standaard format verkeersveiligheidseffectbeoordeling (19 januari 2011) Voorschrift verkeersveiligheidsaudit (19 januari 2011) RWS Richtlijn WIU CROW richtlijnen WIU, 96A en 96B	10 Gouden regels om rekening te houden met de weggebruiker
Nautische veiligheid	ISPS 'Accord Européen relatif au Transport International des Marchandises par voie de Navigation du Rhin' ADNR.	Richtlijn Vaarwegen BPR	
Externe Veiligheid	Kader EV weg Kader EV water (moet nog worden vastgesteld) 'Accord Européen relatif au Transport International des Marchandises par voie de Navigation du Rhin' ADNR.	Gedragslijn EV	Steunpunt Externe Veiligheid Handboek EV RWS (in concept gereed)
Tunnelveiligheid	WARVV BARVV RARVV Bouwbesluit Regeling Bouwbesluit Gebruiksbesluit RWSQRA model voor wegtunnels VKA Convergentie- en Divergentiepunten Leidraad Veiligheidsdocumentatie LTR standaard versie 1.1.	Stappenplan Tunnelveiligheid Integrale veiligheidsfilosofie Handreiking Risicoanalyse Tunnelveiligheid Model voor de berekening van de ontruimingstijd in wegtunnels VCR richtlijnen Structuur en inhoud veiligheidsdossier Aanbevelingen tunneloperator Incidentregistratie en -evaluatie voor wegtunnels Tunnelboekje voor zwaailichten, Model-calimiteiten plan	Steunpunt Tunnelveiligheid Bureau Veiligheidbeambte Wegtunnels

		Leidraad opleiden, trainen en oefenen (OTO) voor wegtunnels Risiconormering Vervoer Gevaarlijke Stoffen	
Constructieve veiligheid	Bouwbesluit Woningwet WBR Wegenverkeerswet Kader borging Constructieve Veiligheid in Realisatiefase	EuroCodes Richtlijn Onderhoud Betonnen Kunstwerken (ROBK)	
Brandveiligheid	Bouwbesluit Woningwet Kader Brand en blusvoorzieningen op bruggen en viaducten	ROBK NEN 6068, NEN 6069 en NPR 6091 RWS Brandkromme	
Sociale veiligheid	Arbowet	CPTED concept (Handboek Veilig Ontwerp en Beheer; CROW Handboek Sociale Veiligheid in de Verplaatsingsketen) NPR 13201-1, 2002 (verlichting) Politiekeurmerk Veilig Wonen Keurmerk Veilig Ondernemen	
Veiligheid bediening beweegbare objecten	Warenwetbesluit Machineveiligheid RWS Kader Machineveiligheid: Wet- en regelgeving voor beweegbare bruggen	Richtlijn arbeidsmiddelen Machinerichtlijn (2006/42/EG)	
Security	Beveiligingsvoorschrift Rijksdienst 2005 (BVR); Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst 2007 (VIR); Voorschrift informatiebeveiliging Rijksdienst – Bijzondere Informatie 2004 (Virbi); Wet veiligheidsonderzoeken; De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp); De Havenbrede Richtlijn en de Havenbeveiligingswet; De International Ship Port Security (ISPS)-code; Het Reglement betreffende het internationale spoorwegvervoer van gevaarlijke goederen (RID); Het 'Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route' (ADR); Het 'Accord Européen relatif au Transport International des Marchandises Dangereuses par voie de Navigation du Rhin' ADNR.	Rijkswaterstaat Corporate Beveiligingsmodel; DHM Security Management (risicoanalyse)	
Crisis management	Beleidsplan Crisisbeheersing	Handboek Crisisbeheersing	

Bijlage 2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Algemeen

Elke functie bij RWS valt samen met een of meerdere taken, de verantwoordelijkheid over veiligheid. De bevoegdheid tot het beslissen over de veiligheidskritische aspecten reikt zo ver als de verantwoordelijkheid vanuit de functie. Indien het onder de verantwoordelijkheid valt, dient de beslissing te 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 tevens 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. (uit managementsamenvatting programmaplan 2009-2012)

DG RWS is verantwoordelijk voor het VMS in de gehele organisatie. Hij stelt het veiligheidsbeleid vast en bespreekt de voortgang in de DG-HID gesprekken.

Bestuur RWS

Het bestuur heeft als taak om toe te zien op de mate waarin de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn behaald. Dit gebeurt onder meer via de management toetsing.

HID

De HID is gedelegeerd verantwoordelijke voor veiligheid in de dienst en heeft als taak om veiligheidsmanagement zoals beschreven in dit kader te onderhouden. In geval van ernstige arbeidsincidenten worden deze rechtstreeks door de HID gemeld aan de DG. De mate waarin wordt voldaan aan het geselde in dit kader wordt gerapporteerd in de T-rapportages. Hierin is tevens opgenomen op welke wijze de risico's worden beheerst.

Proceseigenaar

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de borging van veiligheid in een van de primaire 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 voor de beheersing van de risico's, borgt veiligheid in de kaders, handreikingen en procedures en rapporteert aan de DG over de beheersing van risico's.

Portefeuillehouder Veiligheidsmanagement

De HID van de Kaderontwikkeldienst is tevens kaderbeheerder van het Veiligheidsmanagementsysteem. Hij is verantwoordelijk voor het actueel houden van het veiligheidsmanagementsysteem en het op de agenda houden van het onderwerp binnen RWS.

Directeur

De directeur is verantwoordelijk voor de borging van veiligheid in het primaire proces binnen het onderdeel van de dienst waarover hij of zij leiding heeft. De directeur rapporteert aan de HID over de belangrijkste risico's en de beheersing ervan. De directeur voert ongevalonderzoek uit bij ongevallen waarbij een RWS-er of een hulpverlener is betrokken of een waarbij RWS actor was bij het incident.

Afdelings-/ districtshoofd/ teamleider

Het Afdelings-/ districtshoofd/ teamleider is verantwoordelijk voor de integrale veiligheid binnen de afdeling of team. Hij/ zij is 1^e aanspreekpunt voor gevaarlijke situaties en incidenten, zorgt dat deze centraal gemeld worden, zorgt dat de situatie met noodmaatregelen veilig gesteld wordt en schaal indien nodig op.

Medewerker

De 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.

Coördinator Veiligheidsmanagement

De Coördinator Veiligheidsmanagement stimuleert de uitvoering van de afspraken over veiligheid in het Managementcontract van de dienst. Daartoe houdt hij zich voortdurend op de hoogte van de ontwikkelingen binnen en buiten RWS die relevant zijn voor de uitvoering van het veiligheidsbeleid. Tevens fungeert de Coördinator Veiligheidsmanagement als aanspreekpunt voor de gehele organisatie als er vragen zijn over het toepassen van de kaders en richtlijnen op het gebied van veiligheid en kan indien nodig doorverwijzen naar dienstonderdelen met specifieke veiligheidskennis. Bij een ernstig ongeval dat centraal onderzocht moet worden, kan de Coördinator Veiligheidsmanagement de rol vervullen van aanspreekpersoon voor de onderzoekende dienst.

De Coördinator Veiligheidsmanagement zorgt voor actieve communicatie over relevante ontwikkelingen en resultaten in de dienst en is mede daarom lid van het RWS Veiligheidsnetwerk, waarin kennis en ervaring tussen de diensten uitgewisseld worden. Het RWS Veiligheidsnetwerk bewaakt de landelijke implementatie en verankering van veiligheidsmanagement in de werkwijze en kan gevraagd of ongevraagd adviseren over veiligheidsvraagstukken. De Coördinator Veiligheidsmanagement kan bij onvoldoende realisatie van de (veiligheids)plannen of bij het uitblijven van oplossingen van acuut onveilige situaties escaleren binnen de dienst via de lijn.

Taken en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie

Projectmanager (per project)

De projectmanager is eindverantwoordelijk voor de integrale veiligheid van het project. Hij stuurt direct de andere IPM-rolhouders aan en is verantwoordelijk voor de veiligheidscultuur in het hele projectteam.

De dagelijkse zorg voor de veiligheid in het project is belegd bij de **Technisch Manager**; het staat een projectteam echter vrij om hiervoor een andere **IPM-rolhouder** te kiezen, bijvoorbeeld in een projectfase waarin de nadruk ligt op interactie met andere stakeholders.

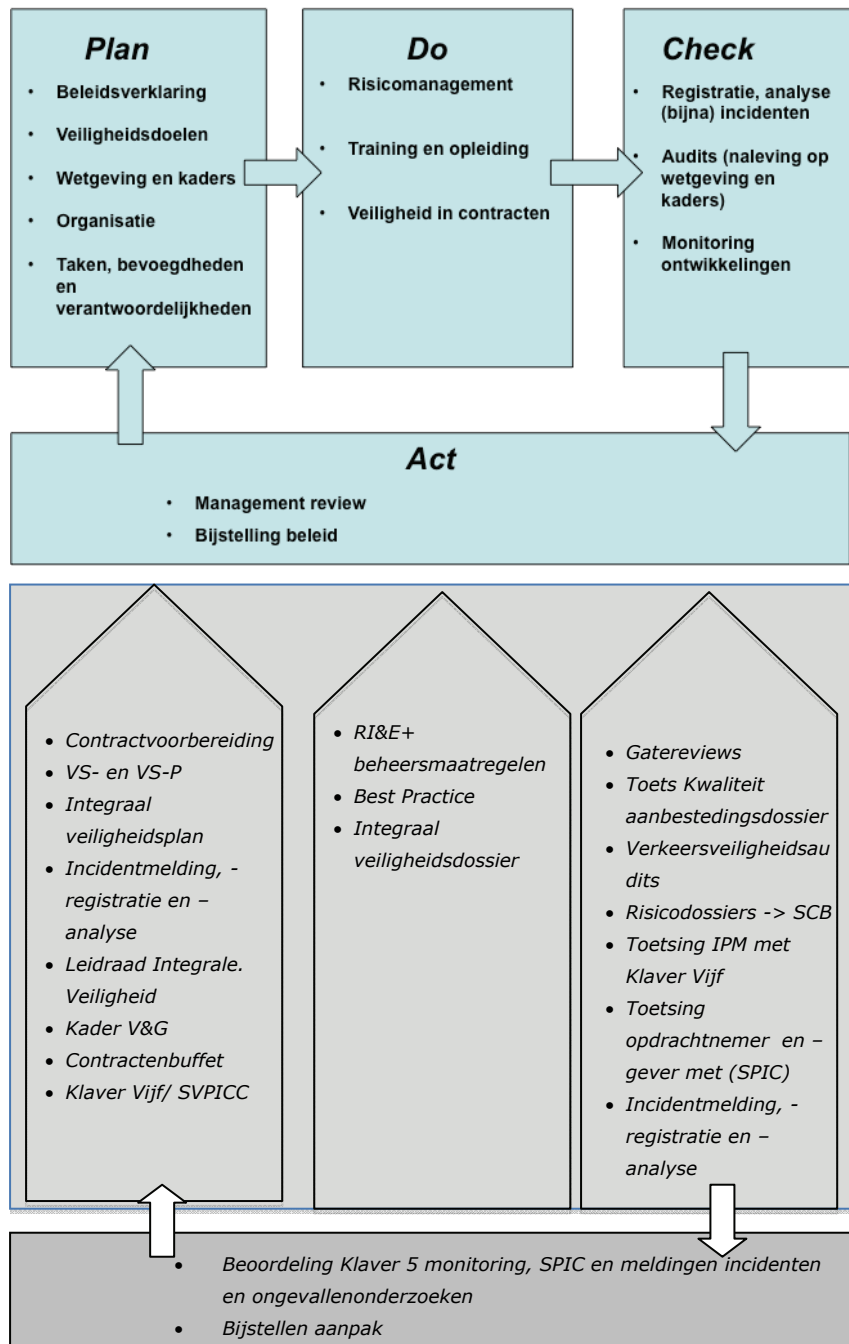
De Technisch Manager kan zich bij de aansturing van het IPM-team laten bijstaan door een **Coördinator Integrale Veiligheid (CIV)**, die fungeert als stimulator, activiteitenbewaker en inhoudelijk klankbord. De CIV is in de regel degene die het Integraal Veiligheidsplan (IVP) opstelt, zorgt voor de totstandkoming van het Integraal Veiligheidsdossier en bijhoudt of de veiligheidsrisico's op de juiste manier in het risicodossier van een project worden opgenomen en geprioriteerd. In bepaalde gevallen kan de CIV doorverwijzen naar andere inhoudelijke experts. Volgens de Arbwet moet in grote projecten een **V&G coördinator** worden aangesteld. Deze is vooral verantwoordelijk voor de arbeidsveiligheid van het op de bouwplaats aanwezige personeel. De rol van V&G-coördinator wordt vaak door de CIV vervuld.

Voor het monitoren van de veiligheid in een project kan het projectteam een beroep doen op een externe veiligheidskundige om op te treden als **Veiligheidsauditor**. Naast diepgaande kennis van de veiligheidsregelgeving dient deze een opleiding tot (lead-)auditor te hebben gevolgd.

Bijlage 3 Veiligheid in de primaire processen

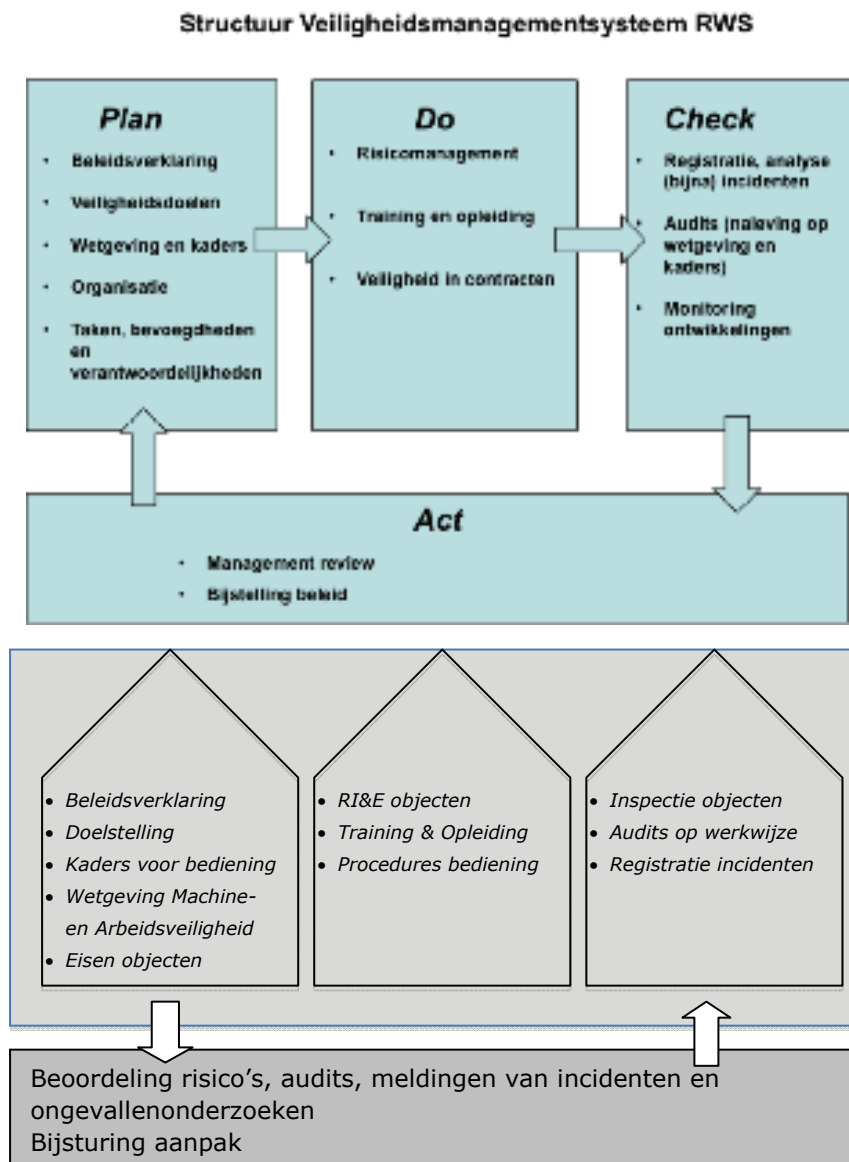
PDCA-cyclus wordt toegepast op de primaire processen van RWS. Ter illustratie is hieronder de structuur van het VMS bij RWS uitgewerkt naar het primaire proces 'Aanleg'.

Structuur Veiligheidsmanagementsysteem RWS



Bijlage 4 Veiligheid bij de objecten

PDCA-cyclus is eveneens terug te vinden in het beheersen van de veiligheidsrisico's bij de objecten. Hieronder staat de structuur hiervan het VMS bij RWS weergegeven.



Bijlage 5

Risicomatrix RWS

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,= < € 100.000,=					
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							

