

Handelingskader Regie op Veiligheid in het bouwproces

Werkdocument Augustus 2022

Werkgroep Regie op Veiligheid

Voorwoord

De aanbevelingen uit het OVV-onderzoeksrapport “Bouwen aan constructieve veiligheid” ([Bouwen aan constructieve veiligheid - Onderzoeksraad](#)) d.d. 18.10.2018 vormt in 2019 een concrete aanleiding om binnen de sector bouw en infrastructuur de aandacht voor veiligheid aan te scherpen. Alle betrokken partijen, aan opdrachtgevers en opdrachtnemerszijde, erkennen de urgentie hiertoe en zetten gezamenlijk stappen. In een informeel samenwerkingsverband van Bouwend Nederland, het Opdrachtgeversforum in de Bouw, NL Ingenieurs, VN Constructeurs en de Governance Code Veiligheid werkten partijen drie sporen uit: het verbeteren van de regie op veiligheid, het vormgeven van de rol van coördinerend constructeur en het verbeteren van het lerend vermogen in de sector. In 2019 formuleerde het samenwerkingsverband een eerste set met kaders en een handelingskader op deze drie sporen.

Ook voor het spoor ‘Regie op Veiligheid’ werd in 2019 een handelingskader opgesteld door een werkgroep Regie op Veiligheid¹. Het Handelingskader beschrijft waarom regie op veiligheid belangrijk is, wat er onder wordt verstaan en welke rollen we daarin bij de opdrachtgever en opdrachtnemer(s) in de bouw zien. Bij de totstandkoming van het Handelingskader Regie op Veiligheid werd in 2019 een breed klankbord georganiseerd via een aantal werksessies met een vertegenwoordiging van veiligheidsfunctionarissen uit de sector. Er ontstond zo een gedragen document. Daarna werd in het brede samenwerkingsverband een aantal leerprojecten gestart waarin het tot dan geformuleerde gedachtengoed op alle drie de hiervoor genoemde sporen werd getoetst op hun toepasbaarheid. Via interviews met projectbetrokkenen werden gestructureerd ervaringen en leerpunten opgehaald en deze hebben bijgedragen aan de verbetering van het handelingskader rondom Regie op Veiligheid.

In 2022 wordt deze voortgangsinformatie verwerkt in een aangepaste, aangevulde en geactualiseerde set met kaders en vastgelegd in het handelingskader. In het kader van dat actualisatietraject vindt op 1 september 2022 wederom een brede klankbordbijeenkomst plaats in de vorm van een werkconferentie. Bij deze werkconferentie zijn nagenoeg dezelfde deelnemers uitgenodigd als bij de eerste werksessie, aangevuld met ‘nieuwe gezichten’ in het veld en vertegenwoordigers uit de leerprojecten. Als onderlegger voor deze conferentie hanteren we een Werkversie van het Handelingskader: de eerste versie van het handelingskader, met daarin verwerkt de aanpassingen vanuit enerzijds de ervaringen vanuit de leerprojecten en anderzijds veranderingen in de context waarin de sector zich op dit moment bevindt. Geel gearceerd in dit document zijn voor de tekst relevante observaties uit de leerprojecten die input kunnen zijn voor een vervolgaanpak. In de werkconferentie bespreken we dit werkdocument. We geven aan welke aanpassingen er gedaan en waarom en halen inspiratie op over hoe we de aanpassingen het beste verder kunnen uitwerken. Na 1 september zal de werkgroep met alle opgehaalde input een tweede (formele) versie van het handelingskader realiseren, die op een later moment (naar verwachting begin 2023) met de deelnemers uit de werkconferentie en de brede sector zal worden gedeeld.

¹De Werkgroep Regie op Veiligheid bestond in eerste instantie uit Jan Derks (ProRail), Pieter Akkermans (NS Stations), Henk van Vulpen en Frans van Ekerschot (beiden Rijksvastgoedbedrijf), Marleen Hermans (TU Delft). In deze samenstelling maakte de Werkgroep Regie op Veiligheid de [eerste versie van het handelingskader \(2019\)](#). De samenstelling van de Werkgroep voor de tweede versie van het handelingskader (2022) bestaat uit Patrick Janssen (ProRail), Werner van Eck (Heijmans), Anton van Opzeeland (RWS), Hans Wentink (BAM), Henk van Vulpen en Frans van Ekerschot (beiden Rijksvastgoedbedrijf) en Marleen Hermans (TU Delft).

Inhoudsopgave

Inleiding..... 4

 Integrale veiligheid als uitgangspunt..... 4

 Waarom Regie op Veiligheid? 4

 Regie op veiligheid = je vergewissen dat veiligheid door het proces en de keten heen de juiste integrale aandacht krijgt 5

 Wat is er wettelijk geregeld?..... 6

 Regie op veiligheid in volle breedte van de sector..... 6

Hoe zou ‘Regie op veiligheid’ er in de Nederlandse bouwsector uit moeten zien? 7

 Rollen aan de kant van de gebouweigenaar en opdrachtgever van bouwprocessen..... 7

 De Eigenaar van een bouwwerk als Regievoerder 7

 Op organisatieniveau: de (Chief) Safety Officer (CSO)..... 8

 Op project-, asset- of contractniveau: de Regievoerder 8

 Rollen aan de kant van de opdrachtnemer(s) 9

 Eigenstandige verantwoordelijkheid voor veiligheid bij alle (mede uitvoerende) organisaties 10

 Veiligheidsaanspreekpunt bij Opdrachtnemer(s) 10

 (Chief) Safety Officer bij alle organisaties in bouw 10

Organisatorische inbedding regie op veiligheid..... 11

 Escalatiemechanisme voor Regie op Veiligheid 11

 Regievoerder is tweedelijns rol (3 Lines Model) 11

 (Chief)Safety Officer, Regievoerder en Veiligheidsaanspreekpunt rol geen functie..... 11

 Verhouding veiligheidsregie – projectverantwoordelijkheid en assetmanagement 12

De betekenis van de nieuwe regierollen voor betrokkenen bij een project 13

 De eigenaar/initiatiefnemer 13

Opdrachtnemers.....	14
Bouwwerkveiligheid.....	15
De uitwerking: RASCI overzicht	15
Bekwaamheid Regievoerders en Veiligheidsaanspreekpunt.....	16
Bijlagen	17
Bijlage 1: Bouwplaatsveiligheid, omgevingsveiligheid, bouwwerkveiligheid	18
Bijlage 2. RASCI-tabel.....	19
Bijlage 3. Zorgplichten	21
Bijlage 4. Taakverdeling in het bouwproces bij verschillende samenwerkingsvormen	22

Handelingskader Regie op Veiligheid

Inleiding

De aanbevelingen uit het OVV-onderzoeksrapport “Bouwen aan constructieve veiligheid” d.d. 18.10.2018 vormden in 2019 een concrete aanleiding om binnen de sector bouw en infrastructuur de aandacht en het bewustzijn voor veiligheid aan te scherpen. De OVV constateerde dat het lerend vermogen in de sector op het punt van veiligheid beperkt was, en drong aan op het versterken van de samenhang in en aandacht voor veiligheid in alle faseringen van het bouwproces en integraal binnen de gehele de keten. Alle betrokken partijen, aan opdrachtgevers en opdrachtnemerszijde, erkenden en erkennen de urgentie hiertoe en zetten gezamenlijk stappen. In een informeel samenwerkingsverband van Bouwend Nederland, het Opdrachtgeversforum in de Bouw, NL Ingenieurs, VN Constructeurs en de Governance Code Veiligheid werkten partijen drie sporen uit: het verbeteren van de regie op veiligheid, het vormgeven van de rol van coördinerend constructeur en het verbeteren van het lerend vermogen in de sector. Deze rapportage bevat het ‘Handelingskader regie op veiligheid’ als resultaat van het spoor ‘het verbeteren van de regie op veiligheid’.

Integrale veiligheid als uitgangspunt

Dit document heeft tot doel bij te dragen aan het versterken van de **regie op veiligheid**. Het thema ‘Veiligheid’ is een breed onderwerp, waar binnen de verschillende delen van de sector verschillende aspecten toe behoren, zoals verkeersveiligheid bij weginfrastructuur, spoorveiligheid bij ProRail etcetera. Bij het versterken van de regie op veiligheid wordt veiligheid altijd zo integraal mogelijk beschouwd. Maar in het kader van het onderhavige handelingskader hebben we het in ieder geval over integraliteit ten aanzien van de combinatie van bouwwerkveiligheid² (Omgevingswet), bouwplaatsveiligheid³ (Arbeidsomstandighedenbesluit 2017) en omgevingsveiligheid⁴ (Omgevingswet). Voor de juridische termen en uitwerking van deze begrippen: zie bijlage 1. We zien deze combinatie van veiligheidsaspecten als harde randvoorwaarde bij het nastreven van andere doelstellingen en ambities in de ontwerp, bouw en infrasector. Uiteraard kunnen binnen organisaties en projecten ook veiligheidsthema's zoals bijvoorbeeld water- of verkeersveiligheid worden meegenomen en toegevoegd aan dit handelingskader.

Waarom Regie op Veiligheid?

Wat is het doel van regie op veiligheid? We ervaren dat veiligheid op verschillende momenten in het bouwproces vaak best goed is geborgd, onder andere via een aantal wettelijke spelregels, maar dat de aandacht voor veiligheid nogal eens tekortschiet. Juist op de momenten dat er activiteiten overgaan van de ene naar de andere partij, bijvoorbeeld tussen een opdrachtgever en opdrachtnemer bij de overgang van ontwerp naar uitvoering, of op andere plaatsen binnen de keten en bij

² Bouwwerkveiligheid: de veiligheid van een bouwwerk (gebouw, brug etc.) zelf zodat het veilig gebruikt kan worden, hieronder valt onder andere de constructieve veiligheid van dat bouwwerk.

³ Bouwplaatsveiligheid: de veiligheid van en voor alle bij het bouwproces betrokken werknemers.

⁴ Omgevingsveiligheid: de veiligheid van en voor de omgeving van die bouwplaats en dat ‘bouwwerk’ in wording

faseovergangen is niet altijd helder wie op dat moment het integrale overzicht heeft van en inzicht heeft in de verschillende aspecten van veiligheid. Juist op die momenten is het noodzakelijk de regie op veiligheid goed en expliciet te organiseren.

Binnen een bepaalde fase kan het dan nog zo zijn dat de verschillende aspecten van veiligheid hun eigen sturingsmechanismen hebben en dat het inzicht in de samenhang van die aspecten niet zomaar ontstaat en niet per se expliciet ergens is belegd. Ondanks alle regels en procedures is zo de veiligheid niet afdoende samenhangend geborgd. De incidenten die door de OVV zijn bestudeerd, illustreren dit. In bijlage 2 hebben we in de vorm van een RASCI-tabel een overzicht opgenomen van de huidige rollen en verantwoordelijkheden zoals die 'vandaag' vanuit de wet- en regelgeving en het projectmanagement zijn vormgegeven. Dit overzicht illustreert de ervaren fragmentatie goed. De complexiteit van het bouwproces zelf, met al zijn verschillende taken en rollen en verschuivingen daarvan bij verschillende typen samenwerkings- en contractvormen draagt daar zeker aan bij (bijlage 4).

Omdat de vigerende wet- en regelgeving vanuit verschillende doelstellingen is geformuleerd en ieder hun eigen sturingsprincipes kennen, en omdat de praktijk leert dat er onvoldoende doorgaande aandacht is voor veiligheid, hebben opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw behoefte aan een gezamenlijk handelingskader voor veiligheid dat zorgt voor meer regie op veiligheid.

Dit handelingskader moet er voor zorgen dat de bouw en het bouwwerk in alle fasen voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook dat er doorlopende en samenhangende aandacht is voor veiligheid in het hele proces en in de keten waarin het integrale, samenhangende sturen op veiligheid een plek krijgt.

Het handelingskader geeft vanuit een algemeen principe 'altijd veilig' aan welke wettelijke en niet-wettelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden er zijn om ons er in de sector van te vergewissen dat het bouwproces, de uitgevoerde activiteiten en de gerealiseerde assets veilig en geborgd zijn en in de toekomst ook veilig blijven.

Regie op veiligheid = je vergewissen dat veiligheid door het proces en de keten heen de juiste integrale aandacht krijgt

Regie op veiligheid is sturen, monitoren en bijsturen van activiteiten die bijdragen aan een veilig bouwwerk, bouwplaats en omgeving van het te bouwen of te onderhouden object. Door het voeren van regie vergewissen bouwpartners zich in iedere fase van het bouwproces en in iedere contractfase van een veilige uitvoering van werkzaamheden en een veilig gebruik van het object. Ze geven het 'estafettestokje' op het vlak van veiligheid onderling door, nemen kennis van eerdere beslissingen in het proces die de veiligheid beïnvloeden en zorgen dat degenen die tegelijkertijd met hen werken of (de omgeving van) het gebouw gebruiken en degenen die dat na hen doen, dat op een veilige wijze kunnen doen.

Het versterken van de regie op veiligheid betekent vooral dat alle betrokken partijen veiligheid aantoonbaar meer centraal stellen in hun handelen, zorgen dat het veiligheidsbewustzijn toeneemt in hun organisaties, er voortdurend geleerd en verbeterd wordt, en in alle projecten en bouwgerelateerde activiteiten in de uitvoering van contracten, daarop aanspreekbaar zijn en zich er van vergewissen dat veiligheid continu de integrale aandacht krijgt die het verdient, met inachtneming van wat wettelijk moet, maar vooral als 'basishouding' in het dagelijks handelen. Ze zien 'altijd veilig' als uitgangspunt voor hun eigen handelen en accepteren dat er vanuit veiligheidsperspectief gehandeld wordt in de projecten, contracten en activiteiten waarbij zij betrokken zijn.

Regie op veiligheid heeft bovendien een belangrijke rol in het lerend vermogen in de organisatie ten aanzien van veiligheid door praktijkervaringen te evalueren en daaruit lessen te trekken met alle betrokkenen over hoe 'altijd veilig' werken verder verbeterd kan worden. Maar ook door het overdragen en vertalen van organisatiebrede kaders naar de werkvloer en het evalueren van de werking van deze kaders in de praktijk.

Wat is er wettelijk geregeld?

De wettelijke zorgplicht is er vanuit twee invalshoeken: voor alle werkgevers in het bouwproces en voor eigenaren van bouwwerken. Hierbij is een werkgever niet alleen degene die een arbeidsovereenkomst heeft met een medewerker, maar ook degene die opdrachtgever is en vandaaruit medeverantwoordelijkheid draagt voor degenen die in de keten meewerken aan de door hem geïnitieerde activiteit. De Arbeidsomstandighedenwet, de Woningwet (in een later stadium wordt hier de Omgevingswet van kracht) en het Burgerlijk Wetboek beschrijven deze wettelijke zorgplicht (Bijlage 3). De wettelijke zorgplicht is dus niet voorbehouden aan 'een' speler in het bouwproces, maar raakt alle spelers in het proces.

De ontstaansgeschiedenis van deze verschillende wetten, maakt de invalshoek op veiligheid per wet verschillend en ook de governance structuren zijn niet hetzelfde. De in dit handelingskader beschreven regierollen voegen aan de zo ontstane gefragmenteerde sturing een aantal rollen toe die juist de samenhang tussen de verschillende aspecten en fases moeten borgen. In een gezamenlijk handelingskader formuleren opdrachtgevers en opdrachtnemers hieronder hoe zij de regierol in zullen vullen. In dit handelingskader worden dus een aantal toegevoegde niet specifiek in de wet uitgewerkte rollen geïntroduceerd, die naast en in samenhang met de al bestaande en nieuwe wettelijke rollen (zoals de V&G-coördinator vanuit het Arbeidsomstandighedenbesluit en de Veiligheidscoördinator directe omgeving vanuit de bouwregelgeving) de regie op veiligheid moeten verbeteren. In bijlage 2 en 3 zijn die wettelijke en niet-wettelijke taken en verantwoordelijkheden in beeld gebracht. Voor de herkenbaarheid zijn de wettelijke en niet-wettelijke veiligheidsrollen in dit document steeds met een hoofdletter geschreven

Uit de leerprojecten blijkt overigens dat deze wettelijke verplichtingen nog niet bij alle betrokkenen in het bouwproces helder op het netvlies staan. Daar ligt in de communicatie vanuit wet- en regelgeving en binnen de branche zeker ook nog een uitdaging, omdat de versnippering en samenhang hier mede uit voortkomt. Het gaat daarbij zowel om toelichting op de verplichtingen als de samenhang tussen de verplichtingen uit verschillende wet- en regelgeving in het bouwproces.

Regie op veiligheid in volle breedte van de sector

Omdat in de sector de aandacht voor veiligheid bij de uitvoering van grootschalige bouwprojecten van nature wat groter is, vragen we met dit handelingskader ook uitdrukkelijk de aandacht voor regie op veiligheid juist bij kleinschaligere projecten en in het beheer en onderhoud. Bovendien vraagt de integrale aandacht voor veiligheid wat van alle betrokkenen, niet alleen van eigenaren in hun rol van opdrachtgever en werkgever en aannemers (ook in hun rol van werkgever en opdrachtgever in de keten), maar bijvoorbeeld zeker ook van betrokken (ingenieurs-)diensten.

P.M. We zien dat in de leerprojecten tot nu toe juist de grote projecten de boventoon voeren. We pleiten nadrukkelijk voor een toevoeging van leerprojecten en – ervaringen juist vanuit kleinere projecten en de exploitatiefase van assets in de komende periode. Met name omdat binnen kleinere projecten verschillende rollen gecombineerd kunnen worden uitgevoerd door dezelfde persoon en in onderhoudsprogramma's andere faseringen en rolbenamingen gebruikt kunnen worden. (Zie ook paragraaf 'Rol geen functie'.

Hoe zou 'Regie op veiligheid' er in de Nederlandse bouwsector uit moeten zien?

Regie op veiligheid brengt rollen met zich mee aan de kant van de opdrachtgever en opdrachtnemers in het bouwproces.

Rollen aan de kant van de gebouweigenaar en opdrachtgever van bouwprocessen

De Eigenaar van een bouwwerk als Regievoerder

De eigenaar van een bouwwerk heeft drie (zorg-)taken op het vlak van veiligheid, namelijk vanuit zijn rol als werkgever, opdrachtgever en beheerder. De eigenaar heeft als enige van initiatief tot sloop overzicht over de gebouwde toestand, staat van onderhoud en wijzigingen aan het gebouw ten opzichte van het oorspronkelijk ontwerp.

Daarom stellen we voor dat op organisatieniveau deze (zorg-)taken samenkomen bij een Regievoerder, de (Chief) Safety Officer. Samenkomen in directe (aansturende) zin van de adequate aandacht voor veiligheid en het stellen van randvoorwaarden op het vlak van veiligheid in alle fases van de levenscyclus van bouwwerken.

Daarnaast stellen we voor dat ook op het niveau van projecten, contracten, beheer & onderhoud en individuele assets er ten alle tijden iemand expliciet de rol van Veiligheidsregievoerder vervult.

Daarmee wordt aan de al bestaande verantwoordelijkheid (de eerdergenoemde 'zorgplichten') van de eigenaar en opdrachtgever nader invulling gegeven.

Om het onderscheid tussen organisatieniveau en project-/asset-/contract/beheer & onderhoudsniveau te kunnen maken noemen we in dit document de Regievoerder op organisatieniveau de "(Chief) Safety Officer"(CSO). De veiligheidsregierol op project-/asset-/contractniveau noemen we de "Regievoerder Veiligheid(project/asset/contract)". Deze twee typen rollen hebben ieder een eigen taakinhoud, maar zijn wel nauw aan elkaar verbonden; de (C)SO en de Regievoerders samen bewaken het 'systeem' van veiligheid in de organisatie, de een op organisatieniveau, de ander in de uitvoering van projecten, in contracten of in het assetmanagement. De Regievoerders zijn voor de (C)SO belangrijke informatieleveranciers, zij zijn zijn of haar ogen en oren in de praktijk.

In het geval dat een gebruiker van een bouwwerk het initiatief neemt tot bouwgerelateerde activiteiten, bijvoorbeeld bij afbouwwerkzaamheden in een huurpand, geldt voor deze opdrachtgever dezelfde benadering.

Bij een samenwerkingsrelatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer wordt dan op het niveau van het projectteam van de opdrachtgever én in de samenwerkingsrelatie met een opdrachtnemer de regierol bij de opdrachtgever en opdrachtnemer van het contract expliciet (en navolgbaar) belegd en onderdeel van de contractuele afspraken.

Hieronder werken we de twee rollen nader uit:

Op organisatieniveau: de (Chief) Safety Officer (CSO).

De organisatie, die eigenaar is van bouwwerken en/of het initiatief neemt tot bouwgerelateerde activiteiten (publiek of privaat⁵), heeft de taak zich er van te vergewissen dat er voldoende en adequate, actuele aandacht is voor de veiligheid van bouwwerk(en) en bouwprocessen, rondom veiligheidsissues te adviseren en het lerend vermogen te bevorderen. Dit is een programmatische rol.

Deze taak wordt belegd bij de Safety Officer . De Safety Officer ziet er op toe dat in alle bouwgerelateerde processen veiligheid passende aandacht krijgt in de organisatie in het algemeen en in projecten, contracten en het assetmanagement in het bijzonder. De Safety Officer ziet er op toe dat er gekwalificeerde Veiligheidsregievoerders zijn aangesteld en dat zij hun rol adequaat uit kunnen voeren. De Safety Officer vormt de 'escalatielijn' voor deze Regievoerders indien de project-, asset- of contractlijn onvoldoende werkt. Hij of zij heeft het mandaat om in te grijpen als de veiligheid onvoldoende geborgd wordt en om te beslissen over afwijkingen van gestelde kaders. De Regievoerders in projecten, contracten of assets vormen de 'voelsprietten' van de Safety Officer naar de uitvoeringspraktijk. De Safety Officer is samen met de Regievoerders (zie hieronder) verantwoordelijk voor en de bewaker van het 'systeem' Altijd Veilig Werken. Dit is een organisatiebelang dat nevenschikkend is aan het projectbelang, en de Safety Officer en Regievoerders kunnen daarom buiten het projectbelang ingrijpen en escaleren ten faveure van veiligheid.

We zien in de leerprojecten dat nog niet iedere organisatie de rol van Safety Officer heeft belegd of uitgewerkt.

Op project-, asset- of contractniveau: de Regievoerder

Bij ieder project, iedere asset en ieder contract bestaat er dus vanuit drie rollen (werkgever, opdrachtgever en beheerder) bij de eigenaar van een asset een verantwoordelijkheid voor veiligheid, zowel als er gebouwd wordt als tijdens het normale gebruiksproces van het object. .

De taak om integraal de veiligheid te bewaken in een project, in een contract of bij het gebruik van een bouwwerk ('asset management'), wordt belegd bij een Regievoerder. De Regievoerder heeft het mandaat bij onveilige situaties in het project, contract of de asset in te grijpen en de lijnverantwoordelijkheid te overrulen⁶.

De rol van Regievoerder wordt gedurende alle fasen van het bouwproces (van initiatief tot sloop, dus gedurende de levensloop van een bouwwerk) door de opdrachtgevende organisatie belegd en geborgd. Deze veiligheidsregierol houdt vooral de kwaliteitsbewaking in van het proces rond veiligheid en draagt daar verantwoordelijkheid voor. De houder van deze rol neemt geen uitvoeringsverantwoordelijkheid op het vlak van veiligheid van anderen over, maar ziet erop toe , vergewist zich ervan, dat die anderen hun verantwoordelijkheid nemen en ernaar handelen zodanig dat er 'compliant' wordt gewerkt. Dit kan hij of zij gevraagd of ongevraagd doen. Ook past het bij de rol van de Regievoerder om binnen het project, het contract of het asset management, toe te zien op het lerend vermogen van partijen en betrokkenen.

⁵ Een ontwikkelende aannemer is in deze definitie ook zelf eigenaar / initiatiefnemer en dus degene die de veiligheidsregierol moet invullen.

⁶ Met overrulen wordt niet bedoeld dat de Regievoerder anderen passeert in hun bevoegdheden, maar die anderen aanspoort te handelen zoals de Regievoerder dat nodig acht en zo nodig te escaleren. Als de Regievoerder het bijvoorbeeld nodig acht dat de opdrachtnemer het werk stillegt en de bevoegdheid tot het geven van opdrachten en aanwijzingen aan de opdrachtnemer is belegd bij een projectmanager, dan zal de Regievoerder aan de projectmanager kenbaar maken dat en waarom het werk stilgelegd moet worden. Blijft ingrijpen van de projectmanager uit dan zal de Regievoerder escaleren in de lijn en/of naar de (Chief) Safety Officer.

Uit de leerprojecten blijkt dat de rol van Regievoerder in de huidige praktijk vaak slechts ten dele is belegd, vooral in de realisatiefase en ontwerpfase. In de initiatiefase en na oplevering en bij beheer en onderhoud zien we nog geen bestendige aandacht. De leerprojecten omvatten overigens deze fases niet of nauwelijks, de observatie komt voort uit de interviews waarin gevraagd is naar de borging in deze andere fases. In een vervoltraject is dan ook te overwegen kleine projecten en projecten of activiteiten in de exploitatiefase mee te nemen.

In de leerprojecten blijkt de rol van regievoerder bovendien vaak gezien als samenvallend met de wettelijk verplichte 'V&G-coördinator (ontwerpfase dan wel uitvoeringsfase)'. Aangezien deze wettelijke rol voortkomt uit de arbeidsomstandighedenwet, is er echter niet per se sprake van een integrale benadering (bouwwerk, bouwproces en omgevingsveiligheid). Dus alhoewel een koppeling van de wettelijke rol van V&G-coördinator met Veiligheidsregievoerder mogelijk is, is de rol van Regievoerder breder dan die van de V&G-coördinator. Bovendien (zie verderop) heeft de Regievoerder eerder een tweedelijns rol dan een uitvoeringsverantwoordelijkheid.

Daarnaast zijn de wettelijke rollen – zoals zichtbaar in bijlage 2 - gebonden aan een bepaalde fase, waarbij juist de Regievoerder ook de aandacht voor veiligheid bij de diverse faseovergangen van een bouwproject incl. de overdracht moet borgen. Hier is in een vervoltraject nog nadere aandacht voor nodig.

Rollen aan de kant van de opdrachtnemer(s)

Een organisatie die meer bouwgerelateerde activiteiten in eigen beheer uitvoert, meer zelf coördineert, zal een zwaardere regierol kennen. Ook de projectgerelateerde veiligheidstaken (het ontwikkelen en uitvoeren van de veiligheidsaanpak) vragen dan overigens veel capaciteit. Binnen organisaties of een project waarin meer taken – bijvoorbeeld in een geïntegreerd contract – zijn uitbesteed, voert de Regievoerder wél het gesprek over de wijze waarop de gecontracteerde opdrachtnemer(s) binnen het project of contract veiligheid stuurt en bewaakt, maar ligt een groter deel van de ontwikkeling van de veiligheidsaanpak bij de gecontracteerde opdrachtnemer. Het uitbesteden op zich verandert de procesverantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer voor veiligheid overigens niet, ook niet wanneer grote delen van de veiligheidsregierol voor bepaalde fasen wordt overgedragen.

Delen van de rol van Regievoerder kunnen in sommige fasen overdraagbaar zijn door inhuur of in een samenwerkingscontract, mits juridisch afgehecht en de opdrachtgever daarop toezicht houdt.⁷ Uit de leerprojecten blijkt dat slechts in enkele gevallen deze rol daadwerkelijk in de contracten is benoemd en de overdracht aan 'weerszijden' van het contract beschreven. Het is raadzaam meer leerprojecten te onderzoeken en ter illustratie van de werking van het principe van regievoering een aantal voorbeelden uit te werken, bijvoorbeeld met een traditioneel en een geïntegreerd contract, een groot en een klein project.

⁷ Bij projecten die traditioneel worden aanbesteed (bijv. obv UAV) gaat het vooral om de uitvoeringsfase. De regierol kan dan worden overgedragen bij de faseovergang van ontwerp naar uitvoering en weer terug bij de oplevering. Dit moeten beide 'warme' overdrachten zijn (waarbij de 'ziel' mee wordt gegeven en dus ook de context en achterliggende overwegingen bij eerder gemaakte keuzes) en zeker geen 'over de schutting gooien'. Kern is dat het idee achter 'regie op veiligheid over alle fasen heen' overeind blijft. Bij een geïntegreerd contract zal de overdracht van de regierol veelal bij de overgang naar de ontwerpfase zijn en weer terug bij 'einde contract'.

Eigenstandige verantwoordelijkheid voor veiligheid bij alle (mede uitvoerende) organisaties

Naast deze verantwoordelijkheid vanuit de eigenaarsrol, hebben alle betrokkenen bij bouwgerelateerde activiteiten zoals de opdrachtnemers en hun onderaannemers en toeleveranciers, ook ieder een eigen verantwoordelijkheid voor het borgen van veiligheid. Deze verantwoordelijkheid komt voort uit hun werkgeversrol, die overigens niet alleen de eigen medewerkers maar ook medewerkers van partijen in de keten omvat. In dat laatste geval geldt immers de bouwonderneming ook als opdrachtgever naar derden.

Deze verantwoordelijkheden gelden natuurlijk voor veiligheid gerelateerd aan hun eigen taken (bijvoorbeeld in ontwerp, uitvoering, levering van materialen), maar eveneens voor het signaleren van veiligheidsissues in het bouwproces of bouwwerk waaraan zij hun werk verrichten naar opdrachtgevers / eigenaren, maar ook naar partijen in de keten (horizontaal of verticaal). Alle betrokkenen zijn op deze verantwoordelijkheid aanspreekbaar.

Veiligheidsaanspreekpunt bij Opdrachtnemer(s)

Voor de opdrachtgever (veelal vertegenwoordigd door de project- of contractmanager) is duidelijk wie degene is die bij zijn leveranciers / dienstverleners / aannemers voor een specifiek project of activiteit het aanspreekpunt is (**Veiligheidsaanspreekpunt**) voor veiligheid. Dit geldt in het bijzonder voor de partijen die verantwoordelijk zijn voor integrale ontwerp- en uitvoeringsactiviteiten, waaronder de Coördinerend constructeur en de aannemer. Bij een opdrachtnemer die in het kader van een project of contract de werkzaamheden coördineert over verschillende onderaannemers of ketenpartners, wordt één Veiligheidsaanspreekpunt benoemd die de aandacht voor veiligheid over deze partijen heen coördineert⁸.

Veiligheidsaanspreekpunten hebben, net als de Regievoerder, het mandaat vanuit veiligheidsoverwegingen in te grijpen in een bouwproces. Zij bewaken of zowel opdrachtgever als de eigen organisatie en ketenpartners op het vlak van veiligheid de juiste dingen doen. Net als voor de Regievoerder, geldt voor een Veiligheidsaanspreekpunt dat het om een rol gaat en niet perse een separate functie bij een aparte medewerker. Degene met deze rol heeft de expliciete taak de veiligheid te bewaken en borgen.

(Chief) Safety Officer bij alle organisaties in bouw

Alhoewel er bij de eigenaar van bouwwerken dus een specifieke reden is vanuit zijn verantwoordelijkheden om een Safety Officer aan te stellen, zou het gezien het integraal willen sturen op veiligheid voor alle betrokken organisaties in de bouw verstandig zijn een 'Safety Officer' op organisatieniveau aan te stellen. Deze Safety Officer heeft dan eveneens de hierboven beschreven rol binnen de organisatie en vormt een netwerk met de veiligheidsaanspreekpunten van de verschillende projecten en contracten. Voor partijen die met regelmaat samenwerken is een overlegstructuur tussen hun 'Safety Officers' om zo ook op organisatieniveau van elkaar te leren aanbevelenswaardig.

⁸ Dit geldt dan zowel voor een opdrachtnemer in zijn rol als opdrachtgever naar zijn eigen leveranciers of partners, als voor een opdrachtnemer die over nevenaannemers werkzaamheden coördineert in opdracht van de initiatiefnemer tot het project of de onderhoudsactiviteit.

Organisatorische inbedding regie op veiligheid

Escalatiemechanisme voor Regie op Veiligheid

Omdat in projectcontexten tijd en geld belangrijke sturingsmechanismen zijn, is er een risico dat veiligheidsissues niet de aandacht krijgen die ze verdienen of dat er ten behoeve van de voortgang van een project gekozen wordt een niet-veilige situatie te gedogen. Daarom zou de (eind)-verantwoordelijkheid voor veiligheid een eigen escalatiemechanisme binnen organisaties moeten hebben, naast het project- of contractescalatiemechanisme. Dit veiligheidscontrolemechanisme moet op alle niveaus worden vormgegeven. De Safety Officer, de Regievoerders en de Veiligheidsaanspreekpunten vormen hierin de belangrijkste rollen. Bij organisaties met een functionerend kwaliteitsmanagementsysteem is het logisch de rollen van Safety Officer, Regievoerder of Veiligheidsaanspreekpunt toe te voegen aan het kwaliteitssysteem.

Regievoerder is tweedelijns rol (3 Lines Model)

Van belang is dat deze rollen primair tot doel hebben te toetsen of veiligheid binnen de organisatie dan wel binnen een project of contract of bij het beheer van een asset de juiste aandacht krijgt. De Regievoerders en Veiligheidsaanspreekpunten hebben nadrukkelijk geen uitvoeringsverantwoordelijkheid zijn onafhankelijk in projecten of contracten, die verantwoordelijkheid ligt immers in de lijn van de projectorganisatie. Er is daarmee sprake van een 'tweedelijns' rol Conform het 3 Lines Model).

De (Chief) Safety Officer bewaakt de organisatiebrede kaders op het vlak van veiligheid, stuurt aan op aanpassing daarvan indien daartoe reden is en bewaakt – onder meer via de Regievoerders Project en Contract – of activiteiten binnen de organisatie conform de kaders worden uitgevoerd. Bij incidenten met een projectoverstijgende impact, of daar waar in projecten aanleiding is om af te willen wijken van de gestelde kaders, is de Safety Officer voor het onderwerp 'veiligheid' de beleidsmatige 'boventrede' van de escalatieladder en treedt daarin op als adviseur/toezichthouder van de dienstleiding / directie. De Safety Officer voert dan ook een tweedelijns rol uit conform het 3 Lines Model.

De Regievoerders Project, Contract of Asset aan de kant van de opdrachtgever en de Veiligheidsaanspreekpunten bij de opdrachtnemer(s), hebben een gelijksoortige rol maar op projectniveau. Ook zij zien toe of taken in het project conform de spelregels worden uitgevoerd, of er een juiste risico-afweging wordt gemaakt en of alle aspecten van veiligheid voortdurend in het vizier zijn en in onderling afstemming worden uitgewerkt. Bij mijlpalen en faseovergangen bewaakt de Regievoerder de adequate overdracht van alle relevante informatie conform het veiligheidsdossier. Het project zelf blijft, met alle contractuele afspraken over taakverdelingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemers, eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van de veiligheidsmaatregelen, veiligheidsrisico's en het opstellen en uitvoeren van plannen op dat vlak etcetera. Ook hier is dus sprake van een eerstelijns verantwoordelijkheid in het project of bij het beheer van een asset, en een tweedelijns rol (van bewaker, 'vergewisser') bij de Regievoerder.

In alle gevallen omvatten deze rollen een procesverantwoordelijkheid en betekenen ze niet dat de opdrachtgever de verantwoordelijkheden van andere partijen overneemt noch dat de opdrachtnemer verantwoordelijkheden van de opdrachtgever over neemt. De uitwerking van de veiligheidsregierol is daarmee geen verzwaaring van deze verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, wel de zichtbare, expliciete, invulling ervan.

(Chief)Safety Officer, Regievoerder en Veiligheidsaanspreekpunt rol geen functie

We spreken nadrukkelijk over 'rollen' en niet over 'functies' omdat het mede afhankelijk is van de omvang van de organisatie en het project of contract of er een aparte functionaris is, of dat een rol wordt toegevoegd aan een breder takenpakket van een functionaris.

In algemene zin zullen grotere organisaties eerder een functionaris op organisatieniveau aan kunnen stellen, of zelfs een 'Chief Safety Officer' en verschillende 'Safety officers' binnen organisatieonderdelen. Ook is er in omvangrijke, complexe projecten eerder de mogelijkheid om de Veiligheidsregievoerder of een Veiligheidsaanspreekpunt een eigenstandige taak te laten zijn in het project. Bij kleinere projecten is het hetzij een rol die aan het takenpakket van bijvoorbeeld een van de bestaande IPM-rollen wordt toegevoegd, of kan een Regievoerder of Veiligheidsaanspreekpunt verschillende projecten onder zich hebben.

In enkele leerprojecten zien we dat de regierol bij een andere functionaris dan een van de IPM rollen is belegd. In dat kader is het interessant welke maatregelen zijn genomen om conflicterende belangen te managen. Het privaatrechtelijk vastleggen van de regierol heeft daarmee een borgend effect.

Een project, onderhoudsactiviteit of ander bouwgerelateerd proces, een contract of een asset kan daarbij elke omvang hebben, meer of minder complex zijn, en zowel investerings- als beheeropgaven omvatten. Passende aandacht kan voor grotere of complexe projecten betekenen dat er een specifieke functionaris wordt benoemd voor deze rol. In organisaties met een kleine portefeuille kan deze veiligheidsregierol wellicht op portefeuille (of areaal)niveau worden belegd bij een functionaris die ook een andere rol vervult, maar natuurlijk wel de vereiste competenties heeft.

Bij kleine opdrachtgevende organisaties of opdrachtgevers die maar een enkele keer een opdracht geven of kleine bedrijven, kunnen de rollen van de Safety Officer op organisatieniveau (CSO) en de Regievoerder of het Veiligheidsaanspreekpunt op project-/contract- of assetniveau dezelfde zijn.

De rol van Regievoerder of het Veiligheidsaanspreekpunt (zie bijlage 2 met RASCI-matrix) hoeft dus niet bij een aparte functionaris te worden belegd. Dit zou immers leiden tot een aanzienlijke verzwaring van de formatie, wat met name voor kleine opdrachtgevers en opdrachtnemers en bij kleine projecten en contracten problematisch zou zijn. De onafhankelijke positie van de Regievoerder wordt geborgd door deze in een vroegtijdig stadium aan te wijzen en zijn bevoegdheden expliciet in het project en daaraan gerelateerde contracten vast te leggen.⁹ Een projectmanager zou in theorie de rol ook zelf kunnen invullen, echter uit oogpunt van onafhankelijkheid heeft dit niet de voorkeur.

Verhouding veiligheidsregie – projectverantwoordelijkheid en assetmanagement

De vormgeving en uitvoering van een passende veiligheidsaanpak op projectniveau valt onder de 'normale' projectverantwoordelijkheden van het projectmanagement en contractmanagement (voor beheer en onderhoud geldt mutatis mutandis hetzelfde). De Regievoerder en het Veiligheidsaanspreekpunt zien toe op de kwaliteit en uitvoering van deze aanpak. De Regievoerder en het Aanspreekpunt hebben wel te allen tijde het mandaat om bij een (mogelijk) onveilige situatie in te grijpen in het bouwproces ('rode knop'). Dit mandaat overrulet het mandaat van de betrokken project-, contract- of proces- en assetmanagers.

⁹ Bij de keuze van de Regievoerder moet terdege rekening worden gehouden met het spanningsveld waarin de Regievoerder kan komen, wanneer deze binnen het project ook andere rollen heeft. Hoe groter de risico's en hoe groter de omvang en complexiteit van het project, hoe meer van belang dat de Regievoerder onafhankelijk kan handelen op basis van veiligheidsaspecten.

De betekenis van de nieuwe regierollen voor betrokkenen bij een project

De eigenaar/initiatiefnemer

Proces: integrale veiligheidsaanpak

De eigenaar als initiatiefnemer en opdrachtgever van een project of contract hanteert een integrale veiligheidsaanpak voor alle fasen van het bouwproces, vanaf de initiatieffase tot en met de gebruiksfase. De eigenaar is ook verantwoordelijk om alle faciliteiten ter beschikking te stellen om op een veilige manier het object te kunnen beheren/onderhouden. In elke fase draagt hij zorg voor het (laten) uitvoeren van een gedegen risicoanalyse – op alle aspecten die te maken hebben met veiligheid – die zorgt voor een adequate risicobeheersing binnen fases maar ook uitmondt in een GO/NO GO ten aanzien van veiligheid voor de volgende fase. Voor deze risicoanalyses zijn voldoende gangbare instrumenten beschikbaar in de markt. Bijvoorbeeld de RISMAN-methode. Aandachtspunten voor veiligheid worden op een voor het project passende wijze overgedragen aan de volgende fase, bijvoorbeeld als onderdeel van een risicodossier, het V&G-plan of V&G-dossier of anderszins. Partijen maken over de wijze van vastlegging onderling afspraken.

Safety Officer en Regievoerders

De eigenaar/initiatiefnemer belegt de veiligheidsregierollen binnen zijn organisatie. De veiligheidsregierol wordt ingevuld door een intern of extern competent (kennis, competenties) persoon die bewaakt dat de veiligheidsaanpak op organisatie (Safety Officer) of op project-/asset-/contractniveau (Regievoerder) op een passende manier wordt ingevuld en nageleefd en spreekt hierop het project- of assetmanagement aan. De rol van Safety Officer is centraal binnen de organisatie belegd. De rol van Regievoerder is op project-/asset-/contractniveau belegd en geborgd.

De Safety Officer heeft in de veiligheidsaanpak de volgende taken:

- Heeft een systeemverantwoordelijkheid voor de integrale veiligheidsbenadering en –aanpak in zijn organisatie.
- Verantwoordelijk voor het opstellen, implementeren en actualiseren van het veiligheidsbeleid.
- Ziet toe op een adequate invulling en uitoefening van de regievoerdersrollen bij projecten en contracten.
- Is het projectoverstijgend ‘escalatiepunt’ voor veiligheidsissues.- Organiseert projectoverstijgende evaluatiegesprekken en leertrajecten ter borging van de integrale aandacht voor veiligheid. Draagt zorg voor het lerend vermogen op organisatieniveau op het vlak van integrale veiligheid.
- De Safety Officer krijgt voldoende mandaat om in te kunnen grijpen op het moment dat de veiligheid in het geding komt. De Safety Officer moet los van projectbelangen kunnen escaleren en rapporteren binnen de eigenaars- of initiatiefnemersorganisatie.

De Regievoerder heeft in de veiligheidsaanpak de volgende taken:

- Ziet toe – in adviserende en monitorende zin – op het hele proces (veiligheidsaanpak) van initiatieffase tot en met gebruik¹⁰. De Regievoerder wordt ten minste bij alle faseovergangen geconsulteerd, en voor het overige op volgens de risicoanalyse relevante momenten en aspecten en bij contract- of scopewijzigingen met een effect op veiligheid of de veiligheidsaanpak. Deze faseovergangen worden duidelijk vastgelegd bij start van het project.
- Houdt toezicht op het proces van professionele tegenspraak tijdens ontwerp en uitvoering.

¹⁰ Het is goed denkbaar dat de rol van Regievoerder bij de overdracht van een project naar de gebruiksfase overgaat naar een andere medewerker.

- Voert checks (audits) uit of laat deze uitvoeren op het vlak van veiligheid gedurende alle fasen en is betrokken bij het go/no go besluit voor overgang naar de volgende fase.
- Grijpt in waar nodig en heeft mandaat om het werk stil te leggen als de veiligheid in het geding is – dit mandaat geldt in alle fasen van het bouwproces, dus inclusief de gebruiksfase. De Regievoerder adviseert de opdrachtgever en opdrachtnemer om maatregelen te nemen of het werk stil te leggen. In acute situaties en ernstige situatie legt hij het werk zelf stil.
- Organiseert – passend bij de aard en omvang van het project – periodiek een evaluatiegesprek met opdrachtgever en opdrachtnemers over gedrag en bewustzijn.
- Zorgt voor lerend vermogen: borgt de lessons learned binnen het project, naar de eigen organisatie en deelt deze ervaringen naar vermogen met de sector.
- Indien delen van de Regievoerdersrol worden overgedragen naar een andere partij, zorgt de Regievoerder van de initiatiefnemer dat deze overdracht juridisch worden vastgelegd.
- De Regievoerder krijgt voldoende mandaat om in te kunnen grijpen in het project op het moment dat de veiligheid in het geding komt. De Regievoerder moet los van de project- en onderhoudsverantwoordelijkheid kunnen escaleren en rapporteren binnen de eigenaars- of initiatiefnemersorganisatie. De Regievoerder heeft bij de opdrachtnemer altijd een contactpersoon in het “Veiligheidsaanspreekpunt”.

Het organiseren van en de verantwoordelijkheid voor de veiligheidsaanpak in een project of onderhoudsactiviteit zelf, is en blijft voorbehouden aan het management van dat project en is dus geen taak voor de Regievoerder.

Proces: samenwerking en monitoring:

Bij de selectie van opdrachtnemers (aannemers, adviseurs, ontwerpers, leveranciers) is hun vermogen om op een passend niveau bij te dragen aan de veiligheidsaanpak een onderwerp in de selectie – partijen hebben voor het specifieke project aantoonbaar de juiste veiligheidskennis en kunde in huis. De opdrachtgever is helder over hun taken en verantwoordelijkheden op dit vlak en controleert daarop. De opdrachtgever maakt het hen mogelijk veilig te werken, vraagt expliciet wat daar voor nodig is en biedt de juiste randvoorwaarden en kaders.

Proces: Handhaving:

De opdrachtgever zorgt ervoor dat het nastreven van veiligheid niet vrijblijvend is, en legt de veiligheidsaanpak en de daarmee samenhangende inzet en bevoegdheden van de Regievoerder, projectteamleden en gecontracteerde partijen contractueel vast. Handhaving op deze contractuele vastlegging kan onafhankelijk worden getoetst (uitvoeren van een inspectie) door eventueel de regievoerder of het bevoegd gezag.

Opdrachtnemers

Proces: toetsen integrale veiligheidsaanpak

De opdrachtnemer toetst zo gauw hij bij een project betrokken raakt (in een aanbesteding of anderszins) en zo lang die betrokkenheid duurt of de opdrachtgever een adequate veiligheidsaanpak hanteert. Hij spreekt de opdrachtgever aan op de kwaliteit van de veiligheidsaanpak indien hij die vanuit zijn professionaliteit onvoldoende acht. Hij levert professionele tegenspraak en aanvaardt geen onveilig werken. Zijn aanbieding/offerte past bij deze houding; dus geen aanbiedingen die leiden tot onveilig gedrag door te laag budget of een te korte planning. Voor zijn eigen werkzaamheden kiest de opdrachtnemer een aantoonbaar veilige aanpak.

Veiligheidsaanspreekpunt:

Ieder opdrachtnemer vult voor het project de rol van Veiligheidsaanspreekpunt in. Ook hier is degene die die rol vervult een competent persoon met de juiste kennis

en vaardigheden die veiligheidsaspecten van het project coördineert, de juiste veiligheidsaanpak kiest voor de eigen werkzaamheden en bewaakt dat het bouwproces veilig verloopt. Ook het Veiligheidsaanspreekpunt heeft voldoende mandaat om in te grijpen bij onveilig handelen en kent een onafhankelijke escalatielijn naar de leiding van zijn organisatie op dit vlak. Het Veiligheidsaanspreekpunt hoeft net als de Regievoerder geen vrijgestelde, onafhankelijke functionaris te zijn maar vervult op het vlak van veiligheid wel een rol die onafhankelijk moet kunnen opereren van de projectrol (...). Bij meer partijen die samenwerken ten dienste van een opdrachtgever, wordt er een gezamenlijk Veiligheidsaanspreekpunt benoemd die de counterpart is van de Regievoerder zoals aangesteld door de opdrachtgever. De opdrachtnemer zorgt ervoor dat zijn medewerkers voldoende veiligheidsbesef en handelingskaders hebben en toetst daar met regelmaat op.

Bouwwerkveiligheid

Voor de bouwwerkveiligheid zijn zowel het proces als het product van belang. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zorgen er voor dat er in het ontwerp- en uitvoeringsproces niet wordt ingeleverd op bouwwerkveiligheid door een te krappe planning of budget. Ten aanzien van het te realiseren product, dragen ontwerpende en uitvoerende partijen de verantwoordelijkheid om de bouwwerkveiligheid aan te tonen. Hier is een raakvlak met de Wet kwaliteitsborging (Wkb). Voor wat betreft de constructieve veiligheid werkt de werkgroep 'Coördinerend constructeur' deze verantwoordelijkheid verder uit¹¹.

We zien in de leerprojecten dat nog niet alle bovengenoemde rollen en activiteiten ook daadwerkelijk op bovengenoemde wijze worden uitgevoerd. Net als hierboven beschreven is de rolinvulling veelal fragmentarisch. In het plan van aanpak voor het vervolg zouden op het vlak van communicatie en opleiding voorstellen moeten worden geformuleerd hiervoor.

De uitwerking: RASCI overzicht

Samenvattend: Verantwoordelijk voor de veiligheid van bouwwerken en bouwprocessen is de eigenaar / initiatiefnemer van bouwwerken. Deze verantwoordelijkheid is vooral een procesverantwoordelijkheid en krijgt met name 'handen en voeten' in de aanpak van reguliere projecten en beheeractiviteiten. Die vinden normaliter plaats onder verantwoordelijkheid van een project- of asset manager (bij verschillende organisaties zijn de namen hiervoor nog wel eens verschillend), maar kan ook zijn belegd bij een projectadviseur integrale veiligheid. Een Regievoerder ziet erop toe dat veiligheid daadwerkelijk de (samenhangende) aandacht krijgt die het thema verdient en kan eigenstandig escaleren als er op het vlak van veiligheid issues zijn. Ook aan opdrachtnemende kant krijgt veiligheid expliciet de aandacht in elk project, contract of beheer. Daarop is elke opdrachtnemer aanspreekbaar. Voor de opdrachtgever is duidelijk wie hij bij zijn opdrachtnemers kan aanspreken op veiligheid (het Veiligheidsaanspreekpunt). Daar waar opdrachtnemers gezamenlijk een opdrachtgever bedienen, stemmen zij ook hun veiligheidsaanpak af. Daartoe benoemen zij gezamenlijk een coördinerend Veiligheidsaanspreekpunt. voor zover dat niet reeds in de contracten is geregeld in de vorm van een coördinatieovereenkomst of door coördinatieverplichtingen op te nemen. In het kader van projecten is in eerste instantie de projectmanager het aanspreekpunt voor veiligheidsaspecten en het (laten) uitvoeren van risicoanalyses etcetera. De projectmanager zal ook degene zijn die op het vlak van veiligheid afspraken maakt met

¹¹ De Kwaliteitsborger (KB) die zich in het kader van de Wkb richt op bouwwerkveiligheid kan ook worden ingezet om bouwplaats- en omgevingsveiligheid te borgen om zeker te stellen dat wordt voldaan aan de eisen voor de veiligheid van de omgeving van bouwplaatsen uit hoofdstuk 7 van het Besluit bouwwerken in de leefomgeving (Bbl) en aan de bouwprocesbepalingen van het Arbeidsomstandighedenbesluit".

opdrachtnemers. De Regievoerder ziet er op toe dat die afspraken er ook daadwerkelijk komen, en nageleefd worden ('audit') en toetst de kwaliteit van afspraken en aanpak, bijvoorbeeld op juiste toepassing van wet- en regelgeving. Indien gewenst kan hij ook adviseren en ingrijpen.

De veiligheidsaanpak is concreet gemaakt in bijlage 2: RASCI-matrix Regie op veiligheid. Proces, taken en verantwoordelijkheden zijn hierin vastgelegd.

Bekwaamheid Regievoerders en Veiligheidsaanspreekpunt

Bij vooral de Regievoerders, maar ook bij de Veiligheidsaanspreekpunten, ligt de nadruk op procesvaardigheden naast kennis en competenties – ze moeten kunnen inschatten of veiligheid in een project of contract voldoende integraal en in alle stappen is geborgd – met feeling voor inhoudelijke aspecten van veiligheid. Zij hoeven zelf geen expert te zijn op het gebied van bijvoorbeeld constructieve veiligheid en V&G, maar moeten wel in staat zijn om te beoordelen wanneer specialisten op dergelijke terreinen nodig zijn en zich met hen kunnen verstaan. Vervolgens moeten Veiligheidsaanspreekpunten en zeker Regievoerders over competenties beschikken als communicatief, overtuigingskracht, organisatiesensitiviteit en omgevingsbewustzijn. Welke kennis en competenties Regievoerders en Veiligheidsaanspreekpunten verder moeten hebben en wanneer een veiligheidsaanpak voor een project of onderhoudsactiviteit als adequaat bestempeld kan worden, moet in de komende periode door partijen onderling nader uitgewerkt worden. In eerste instantie spreken partijen elkaar aan op elkaars competenties en staan in voor een door henzelf geleverd passend niveau. In een later stadium kan, indien wenselijk of nodig, tot standaardisatie of normering worden gekomen, zoals in het traject 'Coördinerend constructeur'. Hierbij moet gedifferentieerd worden naar zowel type opdrachtgevers als omvang van projecten.

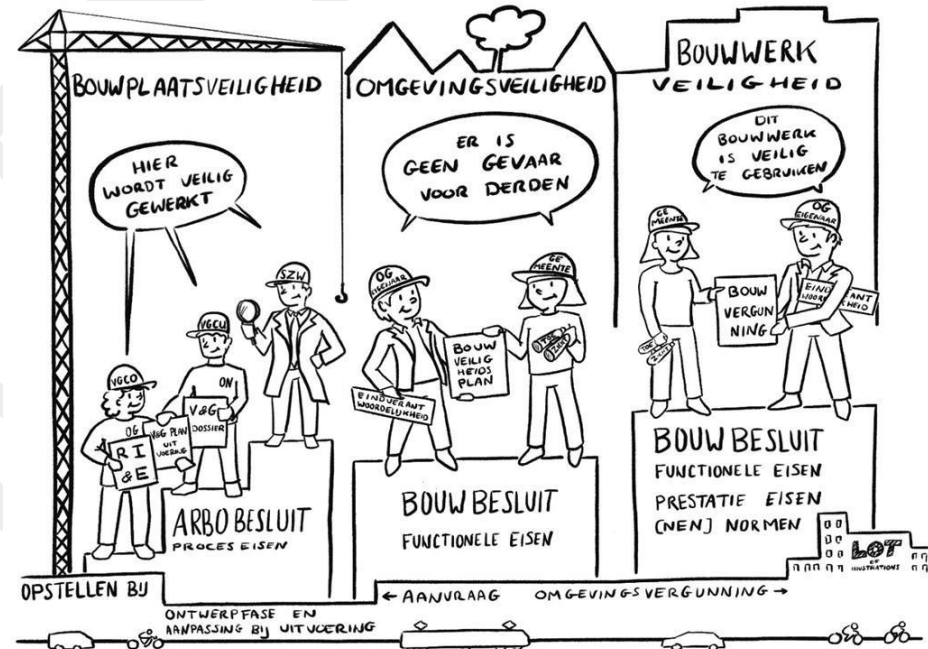
Bijlagen

CONCEPT

Bijlage 1: Bouwplaatsveiligheid, omgevingsveiligheid, bouwwerkveiligheid

“De Regievoerder van de opdrachtgever en het Veiligheidsaanspreekpunt van de opdrachtnemer zorgen er samen voor dat bouwplaatsveiligheid, omgevingveiligheid en bouwwerkveiligheid in het betreffende project wordt geborgd.”

	bouwplaatsveiligheid	omgevingsveiligheid	bouwwerkveiligheid
WAT (DOEL)	veilig werken: voor werknemers (arbo); zowel bij bouw als onderhoud	geen gevaar voor derden (openbaar gebied, belendingen, omstanders)	bouwwerk veilig te gebruiken (voor gebruikers) (o.a. constructie, brand)
SPECIFIEK KADER	Arbobesluit - proceseisen - Arbocatalogi	Bouwbesluit - functionele eisen (A)	Bouwbesluit - functionele eisen - prestatie eisen - (NEN-)normen
GENERIEK KADER	- ketenaansprakelijkheid - aansprakelijkheid voor gebreken - aansprakelijkheid ivm onrechtmatige daad - algemene zorgplicht (Woningwet 1a) - contractvoorwaarden (UAV, UAVgc, DNR, onderhoud) - certificering		
WIE	- <u>opdrachtgever</u> zorgt voor V&G-coördinator ontwerpfase; - <u>ON</u> zorgt voor V&G-coördinator uitvoeringsfase; - <u>Inspectie SZW</u> : toezicht - <u>opdrachtgever</u> eind/procesverantwoordelijk	- <u>opdrachtgever/eigenaar</u> - <u>gemeente</u> : toezicht	- <u>opdrachtgever/eigenaar</u> eind/procesverantwoordelijk ¹² - <u>gemeente</u> : toezicht (B)
WAARMEE	- RI&E - V&G-plan voor uitvoering; - V&G-dossier voor later	(bouw)veiligheidsplan	obv indieningsvereisten aanvraag bouwvergunning (Mor, regeling omgevingsrecht)
WANNEER OPSTELLEN	in ontwerpfase; bijwerken in uitvoeringsfase	bij aanvraag omgevingsvergunning	bij aanvraag omgevingsvergunning
WANNEER EFFECT	V&G-plan: uitvoeringsfase V&G-dossier: daarna t/m sloop	uitvoeringsfase	gebruiksfase
<i>Ontwikkelingen</i>			
(A)	Bouwbesluit wijzigt: coördinator omgevingsveiligheid wordt opgenomen en in Bbl (Besluit bouwwerken in de leefomgeving) uitgewerkt naar voorbeeld Arbobesluit		
(B)	Door Wet kwaliteitsborging gaat inhoudelijk toezicht op bouwwerkveiligheid naar private kwaliteitsborgers en daarmee verandert ook het 'waarmee' en 'wanneer'.		



¹² De Woningwet (na inwerkingtreding de Omgevingswet) benoemt de verantwoordelijkheid van de eigenaar, maar dit laat onverlet dat wanneer de eigenaar een bouwwerk laat realiseren, hij mag verwachten dat het minimaal voldoet aan de wettelijke bouwvoorschriften. In het bouwproces heeft de opdrachtgever niet meer dan een procesverantwoordelijkheid, terwijl de inhoudelijke verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer ligt, zoals ook het uitgangspunt is in de Wet kwaliteitsborging (Wkb).

Bijlage 2. RASCI-tabel

Wettelijke en niet-wettelijke taken en verantwoordelijkheden bij de verschillende rollen bij het borgen van veiligheid in bouwprojecten

P.M. deze bijlage wordt nagezonden!

*) Voor 'opdrachtnemer' kunnen er verschillende scenario's zijn:

- Bij een geïntegreerd contract (DB, DBM, DBFMO, maar bijvoorbeeld ook een maincontract voor onderhoud) is er voor verschillende fasen en/of disciplines één contractpartij, met daarachter verschillende onderaannemers en leveranciers.
- Bij een traditioneel contract met een hoofdaannemer is deze hoofdaannemer in deze tabel de opdrachtnemer in de uitvoeringsfase (op zijn beurt is deze hoofdaannemer opdrachtgever naar onderaannemers en leveranciers, maar daar gaat deze tabel niet op in). In de ontwerpfase is de opdrachtnemer in deze tabel de adviseur (architect of ingenieursbureau) die de leiding heeft over het totale ontwerp of opdracht heeft om de inbreng van alle disciplines te coördineren.
- Bij een traditioneel contract met nevenaannemers moet een van deze aannemers een coördinerende rol zijn toegewezen die ook in de contracten met deze en de nevenaannemers moet zijn bekrachtigd (vergelijk V&G-coördinator). In de tabel wordt met opdrachtnemer v.w.b. de uitvoeringsfase deze coördinerende aannemer bedoeld. Ook de nevenaannemers moeten een aanspreekpunt voor veiligheid hebben ofwel een Veiligheidsaanspreekpunt, die binnen het eigen domein dezelfde verplichtingen heeft als de Veiligheidsaanspreekpunt van de coördinerende aannemer. V.w.b. de ontwerpfase geldt hetzelfde als hiervoor beschreven bij het scenario met een hoofdaannemer.

**) De opdrachtnemer heeft een Veiligheidsaanspreekpunt dat een vergelijkbare rol heeft als de Regievoerder aan opdrachtgeverszijde. Dit Veiligheidsaanspreekpunt heeft een controlerende rol voor de veiligheid binnen het eigen domein en op de raakvlakken met andere partijen. Naarmate een opdrachtnemer door de inzet van deze Veiligheidsaanspreekpunt zelf de veiligheid borgt, kan de inzet aan opdrachtgeverszijde worden afgeschaald ter voorkoming van een onnodige stapeling van controles. Liever een betere interne borging dan leunen op externe borging.

***) Met de invoering van de Wet kwaliteitsborging (Wkb) gaan taken die nu door bevoegd gezag worden ingevuld over naar een private kwaliteitsborger (KB). Denk aan plantoetsing (in het huidige stelsel t.b.v. de omgevingsvergunning) en toezicht op de uitvoering. Binnen de scope van de Wkb valt alleen bouwwerkveiligheid. Toezicht op en handhaving van omgevingsveiligheid blijft wettelijk gezien een taak van de gemeente, maar dit ontslaat de opdrachtgever niet van zijn zorgplicht en daarmee verantwoordelijkheid om zich ervan te vergewissen dat aan de eisen wordt voldaan. Voor bouwplaatsveiligheid is de Inspectie SZW bevoegd gezag, die daarbij meer afstand houdt van het bouwproces en alleen in beeld komt bij steekproefonderzoeken of n.a.v. signalen. Incidenten worden bij de inspectie gemeld als deze meldingplichtig zijn.

****) De opdrachtgever en eigenaar zijn in veel gevallen dezelfde partij.

CONCEPT

Bijlage 3. Zorgplichten

Bijlage 1 bevat een toelichting op wat met name op AMvB-niveau in wet- en regelgeving is geregeld over bouwplaats-, omgevings- en bouwwerkveiligheid. In hogere wetgeving zijn echter ook diverse zorgplichten beschreven die voor alle partijen in de bouw relevant zijn. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de eigenaar van een bouwwerk die dat bouwwerk ter beschikking stelt voor gebruik en op de opdrachtgever die anderen inschakelt om een bouwwerk tot stand te brengen, aan te passen en te onderhouden.

Zorgplicht Woningwet en Omgevingswet

Op 1 januari 2023 of mogelijk een latere datum treedt de Omgevingswet in werking. Voor wat betreft de zorgplicht voor bouwwerken geldt nu nog artikel 1a in de Woningwet en vanaf dat moment het ruimer geformuleerde zorgplichtartikelen 1.6 en 1.7 in de Omgevingswet. Het Praktijkboek Bbl paragraaf 1.3.2.3 geeft een toelichting op deze algemene zorgplicht en op de specifieke zorgplichten en onderzoeksplichten die in het Bbl zijn opgenomen. Zie: [Praktijkboek Besluit bouwwerken leefomgeving | Richtlijn | Rijksoverheid.nl](#).

Artikel 1.6 in de Omgevingswet biedt door de ruime formulering een sterkere basis dan art. 1a Ww om te stellen dat ook de opdrachtgever een verantwoordelijkheid heeft voor omgevingsveiligheid en dat dit impliceert dat ook in de ontwerpfase aandacht moet worden besteed aan omgevingsveiligheid, ook al stelt het Bbl geen expliciete eisen aan de ontwerpfase en aan de opdrachtgever. Met artikel 1.6 in de Omgevingswet verandert niet wezenlijk de zorgplicht van de eigenaar van een bouwwerk, die bij zijn handelen of nalaten moet zorgen dat er geen nadelige gevolgen zijn voor de fysieke leefomgeving.

Zorgplicht Arbeidsomstandighedenwet

Het zorgplichtartikel 3 in de Arbeidsomstandighedenwet wordt expliciet aangehaald in artikel 2.26 van de bouwprocesbepalingen in het Arbeidsomstandighedenbesluit.

Zorgplicht Burgerlijk Wetboek

Er geldt een algemene zorgplicht voor de opdrachtgever in artikel 7:658 lid 4 van het Burgerlijk Wetboek:

Hij die in de uitoefening van zijn beroep of bedrijf arbeid laat verrichten door een persoon met wie hij geen arbeidsovereenkomst heeft, is overeenkomstig de leden 1 tot en met 3 aansprakelijk voor de schade die deze persoon in de uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt.

Dit zorgplichtartikel staat ook aan de basis van het programma Verantwoord opdrachtgeverschap van het Ministerie van SZW en geldt voor alle soorten opdrachtgevers, behalve particulieren.

Bijlage 4. Taakverdeling in het bouwproces bij verschillende samenwerkingsvormen

Dit schema is een globale weergave van het reguliere bouwproces bij een aantal samenwerkingsvormen, specifiek voor investeringsprojecten. Er zijn veel van dit soort schema's maar een universeel schema ontbreekt helaas, en specifieke onderhoudsgerelateerde samenwerkingsvormen krijgen onvoldoende de aandacht. Het is noodzakelijk dat er zo'n schema op een centrale plek komt met alle veel voorkomende samenwerkingsvormen (dus ook DBFMO). Daarin moet ook het effect van de Wet kwaliteitsborging zichtbaar zijn evenals de plek van de Regievoerder en de veiligheidsaanspreekpunten. Dit wordt opgepakt na besluitvorming over het voorliggende voorstel voor de vormgeving van regie op veiligheid in het bouwproces.

