

Verbetering constructieve veiligheid: werkconferentie en aanpak programma



Leiden, december 2018
Prof.dr.ing. A.H. van Marrewijk
Bureau Paradox

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	3
1.1	PROBLEEM DEFINIËRING	3
1.2	DOELSTELLING WERKCONFERENTIE.....	3
1.3	OPZET EN ORGANISATIE VAN DE WERKCONFERENTIE.....	3
2	UITKOMSTEN VAN DE WERKCONFERENTIE.....	4
2.1	INLEIDENDE DISCUSSIE	4
2.2	WORKSHOP TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	4
2.3	WORKSHOP KWALITEITSBORGING EN TOEZICHT	5
2.4	WORKSHOP INNOVATIE EN NORMALISATIE	6
2.5	PLENAIRE TERUGKOPPELING.....	7
3	VERANDERINGSPROGRAMMA: AANPAK, WERKWIJZE EN PLANNING.....	7
3.1	AANPAK VERBETERING VAN CONSTRUCTIEVE VEILIGHEID IN DE BOUWSECTOR.....	7
3.2	MOGELIJKE VALKUILEN EN HINDERNISSEN	8
3.3	WERKWIJZE VAN ACTIEAGENDA	9
3.4	PLANNING	10
4	CONCLUSIES	10
4.1	REFERENTIES.....	11

1 Inleiding

1.1 PROBLEEM DEFINIËRING

Na de presentatie van het rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid op 18 oktober jl. is het thema constructieve veiligheid weer nadrukkelijk op de politieke agenda gekomen. De Raad constateert in haar onderzoek dat de bouwsector er 'nog onvoldoende in slaagt om het proces van ontwerp en uitvoering zo te organiseren dat veiligheidsrisico's goed worden beheerst' (Joustra et al., 2018: 7). Het rapport spreekt over de noodzaak om de 'schuldcultuur', het naar elkaar wijzen bij ongevallen, moet worden omgezet in een 'leercultuur', het lessen trekken uit ongevallen, deze ook op zichzelf betrekken en elkaar daarop aanspreken. De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ondersteunt in haar kamerbrief van 29 oktober jl. de aanbevelingen van de Raad die moeten zorgen voor betere afspraken over veiligheid in de bouw.

Het thema constructieve bouwveiligheid heeft na een aantal incidenten, zoals de instorting van een betonvloer in de B-Tower (2010) en van het dak bij de Grolsche Veste (2011) eerder op de politieke agenda gestaan. Maar initiatieven die hieruit volgden hebben niet geresulteerd in noodzakelijke verbetering. De analyse van de gedeeltelijke instorting van het parkeergebouw in Eindhoven stelt dat in alle fasen van het bouwproces de gezamenlijke aandacht voor constructieve veiligheid onvoldoende was (Joustra et al., 2018: 9). Het thema constructieve veiligheid moet, volgens de Raad, weer op de strategische agenda van de bouwsector komen te staan.

1.2 DOELSTELLING WERKCONFERENTIE

VNconstructeurs, Koninklijke NIngenieurs en Bouwend Nederland hebben op 16 november gezamenlijk een werkconferentie georganiseerd. Doel van deze conferentie was om scherp en concreet te maken welke acties noodzakelijk zijn om te komen tot structurele verbetering voor wat betreft de constructieve veiligheid. Daarbij wordt ook gekeken naar welke knelpunten en dilemma's ervoor hebben gezorgd dat structurele verbetering tot nu toe onvoldoende is gelukt, en hoe deze knelpunten succesvol kunnen worden aangepakt.

1.3 OPZET EN ORGANISATIE VAN DE WERKCONFERENTIE

De drie brancheverenigingen VNconstructeurs, Koninklijke NIngenieurs en Bouwend Nederland hebben zowel hun leden als opdrachtgevers uitgenodigd voor een gezamenlijke reflectie op het thema constructieve veiligheid op 16 november 2018 van 9.00 tot 12.30 uur te Zoetermeer. De inleidingen worden verzorgd door de voorzitter van Bouwend Nederland Maxime Verhagen en Koene Talsma, voorzitter van de kerngroep Governance Code Veiligheid in de Bouw. De werkconferentie is gestructureerd aan de hand van drie thema's, elk ingeleid door een expert; (1) 'taken en verantwoordelijkheden' wordt ingeleid door Roger Mol van het Rijksvastgoedbedrijf, (2) Arthur de Backker, directeur Heijmans Utiliteit geeft een inleiding bij het thema 'onderzoek en standaardisering' en (3) 'kwaliteitsboring, toetsing en toezicht' wordt ingeleid door prof.dr. Jan Vambersky, emeritus hoogleraar TU Delft. Er zijn drie proces begeleiders aanwezig; Michel Versteeg, Michel Janssen en mijzelf en drie notulisten; Evelijn Martinus, Erwin Bierstokers en Nick Dessing. De drie werkgroepen geven ieder een plenaire terugkoppeling, waarna de directeur van Koninklijke NIngenieurs, Carla Moonen en de directeur van VNconstructeurs, Paul Rijpstra, ieder hun visie op de bevindingen geven.

2 Uitkomsten van de werkconferentie

2.1 INLEIDENDE DISCUSSIE

In totaal zijn circa 80 deelnemers op de werkconferentie afgekomen. De voorzitter van Bouwend Nederland heette eenieder welkom en gaf aan dat het rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid het thema constructieve veiligheid op de strategische agenda van Bouwend Nederland heeft gezet. Hij oarmde de gezamenlijk aanpak van de drie brancheverenigingen. De tweede inleider Koene Talsma, voorzitter van de kerngroep Governance Code Veiligheid in de Bouw, was kritisch; “in 2012 waren we ook bij elkaar en stelden we ons dezelfde vragen”. Het hoofddoel van de Governance Code is “het terugdringen van de veiligheidsrisico’s bij het realiseren, gebruiken en in stand houden van bouwwerken, teneinde onveilige situaties te vermijden en ongevallen te voorkomen”. Talsma gaf in zijn lezing aan dat er al veel organisaties, codes, regels en initiatieven zijn op het gebied van veiligheid maar dat deze nauwelijks worden nageleefd in de bouwsector. Hij zocht het antwoord op de kernvraag; “waarom staan we anno 2018 nog steeds hier?”. Volgens een kritische Talsma heeft dit te maken met cultuur (veilig werken is niet “stoer”), met reputatie (alleen problemen komen in het nieuws) en met het ‘level playing field’ (onduidelijke standaarden in deelsectoren). Aan het einde van de inleidingen werd een korte compilatie getoond van de impact van bouwongelukken op omstanders en werknemers. In de plenaire discussie daarna uitten sommige deelnemers hun zorg dat het vandaag bij een ‘rituele dans’ zou blijven. Dat lijkt me een terechte zorg gezien de kritiek van Talsma. Echter het uitblijven van verandering betekent niet direct een gebrek aan veranderzin. Veranderingszin was namelijk wel waarneembaar in de workshops.

2.2 WORKSHOP TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

In deze workshop, waarin 23 personen aanwezig waren, startte Roger Mol met een vergelijking van het bouwproces met een hardloop estafette. De taken en verantwoordelijkheden van de estafette lopers worden soms niet goed uitgevoerd en dan ontstaan er problemen. Goede communicatie rond de overdracht is, volgens Mol, daarom van belang. Daarna werd aan de deelnemers gevraagd de vijf belangrijkste issues gerelateerd aan taken en verantwoordelijkheden op ‘geeltjes’ te schrijven. Deze werden door de procesbegeleider en de deelnemers gezamenlijk gegroepeerd in een viertal thema’s: Opdrachtgever, Overdracht, Hoofdconstructeur en Cultuur/Personeel. De deelnemers discussieerden in vier groepen om interventies en/of verbeterpunten te bedenken bij het hen toebedeelde thema. Hieronder zijn de discussies uitgewerkt naar de vier thema’s;

- *Opdrachtgever*. De discussie ging hier over wetgeving, toezicht en professionaliteit van de opdrachtgever. De consensus lijkt te zijn dat de opdrachtgever verantwoordelijk is voor veiligheid, maar dat die zijn verantwoordelijkheid niet kent door een aanbesteding met een te strakke planning of te laag budget. Deelnemers vinden het moeilijk de opdrachtgever aan te spreken op deze verantwoordelijkheid. Een aantal ingebrachte issues gingen over de aanpassing van wetgeving en de noodzaak voor onafhankelijke externe toetsing.
- *Overdracht*. Hier kwam de fragmentatie van het bouwproces naar voren waardoor veel taakversnippering voorkomt. Deelnemers zijn het eens over de toegenomen fragmentatie van de bouwketen; meer specialisten en meer onderaannemers. Hierdoor zijn er ook meer overdrachtmomenten in de keten en bij iedere overdracht bestaat er risico dat informatie verloren gaat. In de initiatief fase moeten veiligheidsrisico’s al in kaart gebracht worden, met een duidelijke rolomschrijving en een duidelijke fase afsluiting. Taken en verantwoordelijkheden worden niet goed uitgevraagd en bewaakt in het bouwproces.
- *Hoofdconstructeur*. Er lijkt consensus te bestaan dat de functie van hoofdconstructeur, die is

wegbezuinigd, opnieuw moet worden ingericht als middel om constructieve veiligheid te waarborgen. Er is wel discussie over wie die rol uiteindelijk op zich neemt omdat de eventuele hoofdconstructeur nu nog niet de autoriteit en slagkracht heeft om de controlerende taak te vervullen. Dit zou bij wet moeten worden vastgelegd. De vraag is echter of de hoofdconstructeur in de huidige gefragmenteerde keten wel bij het gehele proces betrokken is en alles doorziet.

- *Cultuur/Personeel*. Veiligheidsgedrag wordt momenteel sterk gestuurd door planning en tijd. Een veel gehoorde uitspraak is “de euro is leidend”. Men weet wel hoe het anders moet, maar aan het einde van de dag zijn financiële overwegingen leidend. Of zoals een deelnemer stelde: “aan het einde van de dag wil je toch gewoon die opdracht hebben”.

Drie dingen vielen op bij de discussies in de groepjes. Ten eerste zat er tussen de groepjes verschil in diepgang van de discussie; in twee groepjes bleef het gesprek anekdotisch. Ten tweede keek men vooral naar andere partijen in de sector die het beter en anders zouden moeten doen. Er lijkt een weinig realistisch beeld te bestaan van het eigen vermogen van de sector om te veranderen. Ten derde is geld een terugkerend onderwerp. Men wil wel de veiligheid waarborgen, maar de opdrachtgever zou dat geen prioriteit geven. De sector kan wel zelf investeren in veiligheid, maar dan lijdt men verlies ‘onder de streep’. Deelnemers waren zich ervan bewust van het feit dat de discussie uiteindelijk steeds uitdraait op het onderdeel geld.

2.3 WORKSHOP KWALITEITSBORGING EN TOEZICHT

In deze workshop, waarin 30 personen aanwezig waren, startte Jan Vambersky met een prikkelende inleiding waarin hij voorstelde toezicht per wet verplicht te stellen en ook interne controle te verplichten. Proces begeleider Michiel Janssen vraagt de deelnemers de belangrijkste issues te noteren op ‘geeltjes’ en deze onder te verdelen in thema’s. In samenspraak met de deelnemers worden een viertal topics voor discussie benoemd en wordt gestemd over de prioriteit van deze topics: Toezicht verplicht stellen (23 stemmen), Hoofdconstructeur (29 stemmen), Proces verantwoordelijkheid (5 stemmen) en Economie van veiligheid (20 stemmen).

- *Eén hoofdconstructeur*. Ook hier willen deelnemers een wet die een hoofdconstructeur moet aanwijzen als hoofdverantwoordelijke voor het hele proces. Deze constructeur moet dan wel veel meer risico gestuurd toezicht houden, en niet zomaar een beetje rondlopen. Niet alleen maar vragen aan bijvoorbeeld een vlechter of hij tevreden is over zijn werk. Dat is de taak van de aannemer, die moet zijn onderaannemers in de gaten houden. Er moet iemand zijn op wie je kan vertrouwen. Een private toezichthouder kan die rol op zich nemen. Financiën, aanbestedingsregels en –procedures blokkeren nu, volgens deelnemers, de directe uitvoerbaarheid van een hoofdconstructeur, vooral in kleinere bouwprojecten.
- *Toezicht bij wet verplicht stellen*. De deelnemers waren het eens dat toezicht per wet verplicht moest worden gesteld maar ze maakten wel onderscheid tussen toezicht en controle. Controle is een technische aangelegenheid, toezicht draait erom dat men naleeft wat er is afgesproken. Een verplichte verklaring vooraf bij de start van een project zou helpen om de veiligheidsrisico’s inzichtelijk te maken en de verantwoordelijkheden goed te beleggen. Bijvoorbeeld doordat Bouw en Woning Toezicht alleen vergunningen afgeeft als er dagelijks toezicht is. Om deze acties te realiseren is hulp van de Minister nodig. Duitsland wordt regelmatig als voorbeeld genoemd. Uitdagingen liggen vooral op het vlak van de verschillende contractvormen, capaciteitsproblemen bij de publieke toezicht, en commerciële belangen bij private toezicht.

- *Inzichtelijk maken van kosten én baten van veiligheid.* Onveiligheid kost ook tijd en geld, dát inzichtelijk maken en zoveel mogelijk kwantificeren moet helpen om de branche veiligheid niet als een kosten sluitingspost te zien. Voorbeelden uit Duitsland worden geprezen, evenals het Belgische model. Daar betaalt men gewoon voor veiligheid, het is een dienst die geleverd wordt, die er ook bij hoort.
- *Procesverantwoordelijkheid.* Wat kan de sector zelf doen om helderheid over rollen en taakverdeling in bestaande processen te realiseren? Hier was een pleidooi te horen om werkprocessen te uniformeren en bewustwording te creëren. Uitdagingen liggen hier in de onverschilligheid ten aanzien van verandering bij de uitvoering.

2.4 WORKSHOP INNOVATIE EN NORMALISATIE

In deze groep gingen 23 deelnemers, na een inleiding van Arthur de Backker, samen met procesbegeleider Michel Versteeg aan de slag met het thema innovatie en normalisatie. Met de deelnemers is gesproken over de issues gerelateerd aan het thema van de workshop. Hieruit kwamen de volgende besprekingen naar voren:

- *Normering is te wollig.* Normering is gericht op het beheersmatig maken van het bouwproces maar door de deelnemers als te wollig en te gedetailleerd werd ervaren. Het laat volgens hen weinig ruimte over voor ondernemen en leren. Bovendien zijn normen en regels ambigu en kunnen verschillend worden geïnterpreteerd.
- *Gebrekkig systeem om van te leren.* Wanneer bedrijven innoveren is informatie nodig om fouten eruit te halen en door te innoveren. In de dagelijkse praktijk is een bouwproject het innovatie lab voor het uitproberen van innovaties. Informatiegebrek wordt door de deelnemers aangehaald als een probleem. Er is wel kennis genoeg, daar is iedereen het erover eens, maar deze kennis is niet altijd op de juiste plek aanwezig. Bovendien is er onvoldoende transparantie over ieders belangen.
- *Coördinatie in bouwproces.* Onveilige situaties kunnen ontstaan als het bouwproject niet goed wordt gecoördineerd. Sommige deelnemers geven aan dat er geen goede regels zijn voor implementatie van innovaties, anderen stellen dat er genoeg regels zijn. Omdat een bouwproject een innovatie lab is wordt het nog veel belangrijker om goed te coördineren en te communiceren tussen verschillende actoren over de innovatie om het product door te ontwikkelen. Sommigen stellen voor een onafhankelijk toetsende instantie op te zetten met als doel om de regels na te leven. Maar de vraag blijft dan overeind waarom nu die regels niet worden nageleefd?
- *Paradigma shift in denken over veiligheid.* Deelnemers spraken verder over de noodzaak van een paradigmashift; van denken over constructieve veiligheid als kosten naar baten. Nadruk is nu op elkaar straffen ipv belonen en er zijn weinig prikkels om goed samen te werken. Onzekerheid kost geld op korte termijn, maar levert ook op lange termijn.

Een aantal zaken vielen op bij de discussies in de deelgroepjes. Betrokkenen vinden het erg als er onveilige situaties ontstaan voor hun eigen medewerkers maar ook voor andere ketenpartners. Er is daarom op persoonlijk niveau een hoge betrokkenheid om dit aan te pakken. Verder viel het op dat deelnemers sterk vanuit de inhoud denken en weinig focus hebben op proces-, interactie- en procedureel niveau. Tenslotte was het beeld over veranderen opvallend. Er werd door de deelnemers vooral gekeken naar de onmogelijkheid die de vraag naar betere constructieve veiligheid met zich meebracht en niet verder gekeken naar wat zijzelf kunnen doen om de situatie te verbeteren.

2.5 PLENAIRE TERUGKOPPELING

De circa 80 deelnemers zijn serieus met het thema constructieve veiligheid bezig geweest en er lijkt oprechte schaamte en frustratie te bestaan dat het de sector niet lukt om de problemen onder controle te krijgen. Uit de drie workshops komen een aantal oplossingsrichtingen en aangegeven hindernissen naar voren. Deze zijn besproken in de plenaire terugkoppeling waar alle deelnemers bij aanwezig waren:

- *Compendium*. Er lijkt consensus te bestaan bij de deelnemers dat de sector met het compendium (eventueel in aangescherpte vorm) al een middel in handen heeft om de constructieve veiligheid te borgen. Veel thema's zijn al geregeld in het compendium, echter de richtlijnen worden niet toegepast. Er wordt voorgesteld om het compendium meer onder de aandacht te brengen deze te wijzigen van richtlijn naar verplichting.
- *Wettelijke borging*. Er wordt gesteld dat veiligheid nu te vrijblijvend is. De verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid zou wettelijk moeten worden vastgelegd. Er lijkt vanuit de sector een duidelijke behoefte te bestaan aan meer regulering. Deelnemers stellen dat de sector niet zelf in staat is om te veranderen door de financiële prikkel in het systeem. Een individuele opdrachtnemer kan besluiten om een opdracht waarin de veiligheid niet geborgd is te weigeren, maar wat als je "concullega" deze wel aanneemt?
- *Opdrachtgever*: De rol van de opdrachtgever werd betwist. Aan de ene kant wordt er gesteld dat de opdrachtgever uiteindelijk verantwoordelijk is voor constructieve veiligheid. Echter, de opdrachtgever zou hier geen weet van hebben, of geen geld voor over hebben. Aan de andere kant wordt gesteld dat men niet van de opdrachtgever kan verwachten kennis te hebben van constructieve veiligheid, of niet kan wachten tot de opdrachtgever beweegt. De sector zou de hand in eigen boezem moeten steken. Constructieve veiligheid heeft daarom professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Er wordt geopperd dat de opdrachtnemer vooraf kritisch in gesprek moet treden met een opdrachtgever en een opdracht durven weigeren wanneer constructieve veiligheid niet geborgd wordt.

Na de terugkoppeling van de drie workshop werd aan de deelnemers gevraagd wie aan deze punten actief zou willen meewerken in een actieprogramma. Hierop staken zo'n 20 deelnemers hun hand op. Het viel directeur Koninklijke NLIingenieurs, Carla Moonen, op dat er een behoefte lijkt aan een andere manier van denken over veiligheid. Veiligheid wordt nu vooral gezien als een kostenpost. Echter, veilig bouwen voorkomt ook materiële of reputatie schade. Dit wordt nu echter niet kwantificeerbaar gemaakt. De planning en kosten zijn leidend en de veiligheid is ondergeschikt. In de gewenste situatie is dit andersom. Directeur VNconstructeur Paul Rijpstra ondersteunde deze visie en riep op tot gezamenlijke actie van de drie brancheorganisaties. Tenslotte werden alle sprekers, inleiders, procesbegeleiders en de organisatoren Bob Gieskens (VNconstructeurs) en Harry Wisse (Bouwend Nederland) bedankt voor hun bijdrage en kregen alle deelnemers een uitnodiging voor een lunch.

3 Veranderingsprogramma: aanpak, werkwijze en planning

3.1 AANPAK VERBETERING VAN CONSTRUCTIEVE VEILIGHEID IN DE BOUWSECTOR

De Minister juicht in een verklaring het toe dat de bouwsector zelf verantwoordelijkheid neemt en roept alle partijen "open te bespreken wat er moet gebeuren om het vertrouwen in de bouw weer op niveau te brengen". Gezien dit verlies aan vertrouwen, de schaamte in de sector, de ernst van het onderwerp en de maatschappelijke en politiek druk lijkt de tijd rijp voor het opzetten van een gezamenlijk veranderingsprogramma gericht op acties om tot structurele verbetering voor wat betreft de constructieve veiligheid

te komen.

Om tot structurele verbetering te komen worden er in de organisatieliteratuur drie mogelijke strategieën onderscheiden (Bate, 1994). Deze strategieën worden naast elkaar gebruikt, afhankelijk van doel, tijd en middelen en hebben ieder een eigen procesdynamiek.

1. *Macht-dwang gerichte strategie*: deze strategie is gericht op het afdwingen van verandering door middel van het uitoefenen van macht, invoeren van wetten, aanscherpen van controle en het (af)straffen van gedrag. In de werkconferentie kwamen opvallend veel voorstellen naar voren die deze strategie omarmden.
2. *Rationeel-empirische strategie*: deze strategie is gericht op het overtuigen van anderen en gaat ervan uit dat medewerkers (en managers) rationele personen zijn die als ze voldoende geïnformeerd worden anders gaan handelen. Deze strategie is in de bouwsector populair; oproepen als 'we gaan het gewoon doen, mannen' vallen hieronder.
3. *Re-educatieve strategie*: deze strategie bekritiseert beiden bovenstaande strategieën en is gericht op het trainen van mensen in het leren van nieuwe waarden en gedrag.

Het veranderingsprogramma moet niet als top-down stappenplan worden uitgevoerd, waarbij de organisatie top hoopt dat veranderingen stapsgewijs doordringen tot de werkvloer, maar als een constant proces. Zowel het vormgeven als het uitvoeren van een veranderingsprogramma noemen we 'veranderingswerk' (Alvesson and Sveningsson, 2016); het verkrijgen van commitment bij top management, het vinden van financiering, het zoeken naar boegbeelden en pilot projecten kunnen allemaal worden gezien als veranderingswerk. Top- en middelmanagers en employees kunnen dit veranderingswerk zowel ondersteunen als tegenhouden. In dit veranderingswerk is daarom aandacht nodig voor de verschillende niveaus (Van Marrewijk et al., 2014). Het is onvoldoende een veranderingsprogramma alleen te richten op het top management of de werkvloer (Van Marrewijk, 2018). Alle organisatielagen moeten in het veranderingswerk worden meegenomen. Top managers door het uitzetten van strategie en het geven van voorbeeldgedrag, middel managers door het vinden en actief ondersteunen van pilot projecten en werknemers door te reflecteren op dagelijkse werkpraktijken en coördinatie activiteiten. Belangrijk is het ook dat deze activiteiten op de verschillende niveaus op elkaar worden afgestemd.

3.2 MOGELIJKE VALKUILEN EN HINDERNISSEN

De wil om te veranderen is belangrijk, maar leidt (helaas) niet automatisch tot verandering. De Nederlandse bouwsector heeft geen goede reputatie als het gaat om (organisatie)verandering, innovatie en nieuwe (samenwerking) praktijken (Nijhof et al., 2008; Sminia, 2011; Dorée, 2004; Van Marrewijk et al., 2014). De valkuilen voor een veranderingsprogramma genoemd in deze publicaties én in de werkconferentie Constructieve Veiligheid zijn belangrijke input voor een veranderingsprogramma en worden daarom hieronder besproken;

- Veranderingsinitiatieven in de bouwsector hebben te veel vertrouwen in de rationeel-empirische strategie waarbij medewerkers door top management worden opgeroepen de nieuwe werkpraktijken gewoon te gaan *doen*. Werknemers in de bouwsector zijn echter sterk gericht op taakhoud en hebben weinig ervaring met reflexiviteit op eigen handelen. Medewerkers weten niet goed hoe strategische keuzes te koppelen aan de eigen dagelijkse werk. Aandacht is daarom nodig voor het veranderingsprogramma dicht bij de werkvloer.
- Het navolgen van gemaakte afspraken in de bouwsector blijkt lastig door onderlinge concurrentie,

korte termijn focus en fragmentatie in de bouwketen. Verder hebben bouwbedrijven een afwachtende houding ten aanzien van strategische veranderingen in de sector, welke deels is gebaseerd op negatieve beelden van de opdrachtgever. En bestaat de neiging om naar anderen te wijzen als het gaat om noodzakelijke veranderingen.

- Veranderingen in de bouwsector zijn veelal wijzigingen binnen het bestaande systeem, maar zelden wijzigingen van het systeem zelf. Men kijkt vooral naar andere partijen in de sector die het beter en anders moeten gaan doen. Er lijkt een weinig realistisch beeld te bestaan van het eigen vermogen van de sector om te veranderen.
- Aanpak van verandering wordt veelal georganiseerd op basis van bestaande cultuur in de bouwsector en reproduceert daardoor de bestaande werkcultuur.

Los van het daadwerkelijke vermogen van de sector om te veranderen, moet worden opgemerkt dat ook het gepercipieerd onvermogen om te veranderen evengoed leidt tot het uitblijven van een verandering. Een deelnemer van de werkconferentie zegt hierover; "het is niet pluis, dat wisten we allang, maar ja, ik kan er een paar keer wat van zeggen maar dan houdt het bij mij ook wel op". Kortom, de vraag is hoe moet het veranderingsprogramma zó kan worden georganiseerd dat mechanismen die er toe hebben bijgedragen dat eerdere programma's zijn vastgelopen worden onderkend en uitgeschakeld. Alleen zo kunnen we voorkomen dat het nieuwe veranderprogramma eenzelfde lot beschoren krijgt.

3.3 WERKWIJZE VAN ACTIEAGENDA

Het veranderingsprogramma kent een sterk actie gericht karakter. Zowel de opdrachtgevers als de bouwsector zijn op zoek naar een actieagenda om de constructieve veiligheid daadwerkelijk te verbeteren. Deze actie agenda zou een gezamenlijke inspanning moeten zijn van de drie brancheverenigingen samen met de opdrachtgevers en de Governance Code voor de Bouw. Teneinde constructieve veiligheid in de bouwsector te verbeteren wordt een agenda met de volgende acties voorgesteld:

- *Structureel en branchebreed toepassen van het Kennisportaal Constructieve Veiligheid* (voorheen Compendium Constructieve Veiligheid). Werknemers en projectmanagers in een tiental bouwprojecten worden geholpen om deze kennis goed toe te passen in de dagelijkse praktijk. Wanneer voldoende ervaring is opgedaan wordt onderzocht of – met eventuele aanpassingen – het KPCV zich kan ontwikkelen van richtlijn naar verplichting.
- *Organiseren van professionele tegenspraak bij innovatie*. In tien projecten zorgt extra capaciteit en expertise voor actieve tegenspraak bij innovatieve toepassingen. Neutrale tegendenkers krijgen de ruimte om vanuit een veiligheidsperspectief constructieve oplossingen te bekritisieren. De werkwijze(n) worden gemonitord voor leerdoeleinden.
- *Versterken structurele aandacht voor constructieve risico's*. Nagaan welke verbeteringen nodig zijn bij het inventariseren en beheersen van constructieve veiligheidsrisico's in de bouwketen van initiatieffase tot en met oplevering. De verbeterde procesaanpak toepassen en monitoren bij een aantal bouwprojecten.
- *Introductie van de hoofdconstructeur*. Onderzoeken of de (her)introductie van de hoofdconstructeur wenselijk is en welke stappen hiervoor noodzakelijk zijn. In dit onderzoek zullen we niet alleen publieke maar ook private opdrachtgevers betrekken.

- *Ronde-tafelgesprekken met opdrachtgevers.* Doel is om de afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over constructieve veiligheid voor en na gunning te faciliteren. Hoe kunnen tijdig en adequaat de randvoorwaarden worden gecreëerd om de veiligheid tijdens projecten te waarborgen zonder dat dit leidt tot ‘verlies onder aan de streep’? Wat kunnen partijen zelf doen, en waar hebben ze elkaar voor nodig? De afspraken hieruit worden toegepast en gemonitord in concrete pilotprojecten.
- *Stimuleren van lerende organisatie.* Welke instrumenten en initiatieven hebben zich gericht op het verbeteren van constructieve veiligheid in de afgelopen twee decennia? Bijvoorbeeld het ABC-meldpunt, het Compendium en het Platform Constructieve Veiligheid tussen 2011 en 2015. Waarom waren deze onvoldoende succesvol en wat kunnen we er nu van leren? Met voldoende aandacht voor verbeteringen op proces-, interactie- en procedureel niveau.
- *Open vraag aan de Minister.* Op basis van bovenstaande initiatieven zullen thema’s naar voren komen die relevant zijn voor de minister. Hoe kan het wettelijk en/of beleidskader worden benut ter ondersteuning van de genomen initiatieven en voor het beter naleven van veiligheidsnormen in de bouwsector?

3.4 PLANNING

De uitvoering van het veranderingsprogramma hanteert de volgende planning:

- Dec 2018. Ophalen van commitment voor het verbeteren van constructieve veiligheid in Nederland bij brancheorganisaties, opdrachtgevers en kerngroep Governance Code Veiligheid in de Bouw.
- Dec 2018 – Feb 2019. Mobiliseren van financiering van een veranderingsprogramma.
- Feb 2019. Mobiliseren van deelnemers voor de uitvoering van de actieagenda.
- Mrt 2019. Installeren van werkgroepen rond uitvoeringsthema’s.

4 Conclusies

Het lijkt paradoxaal, maar de bouwsector mag blij zijn met het recente rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Een goede evaluatie is namelijk noodzakelijk voor organisaties om te kunnen leren. Het rapport biedt goede handvatten voor het stimuleren van een lerende bouwsector. De werkconferentie is een goede start geweest voor een gezamenlijke inspanning van alle bij de bouwketen betrokken partijen om constructieve veiligheid in de Nederlandse bouwsector te verbeteren. Nu het vervolg.

4.1 REFERENTIES

- Alvesson M and Sveningsson S. (2016) *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*, London: Routledge.
- Bate P. (1994) *Strategies for Cultural Change*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dorée AG. (2004) Collusion in the Dutch construction industry: an industrial organization perspective. *Building Research & Information* 32: 146-156.
- Joustra THJ, van Asselt MBA and Zouridis S. (2018) Bouwen aan constructieve veiligheid. Lessen uit instorting parkeergebouw Eindhoven Airport. Den Haag: Onderzoeksraad voor Veiligheid.
- Nijhof A, Karssing E, Wirtz R, et al. (2008) *En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector*, Assen: Van Gorcum.
- Sminia H. (2011) Institutional Continuity and the Dutch Construction Industry Fiddle. *Organization Studies* 32: 1559-1585.
- Van Marrewijk AH. (2018) Digging for Change. Change and Resistance in Inter-Organizational Projects in the Utilities Sector. *Project Management Journal* 49: 34-45.
- Van Marrewijk AH, Veenswijk M and Clegg SR. (2014) Changing Collaborative Practices Through Cultural Interventions. *Building Research and Information* 42: 330-342