

Veiligheidsmanagement bij Rijkswaterstaat

Eén RWS, elke dag veiliger

*Ir. Pieter van Vliet, Rijkswaterstaat Dienst Verkeer en Scheepvaart, e-mail: pieter.van.vliet@rws.nl
Michel Lambers, Adviesdienst Mens & Veiligheid*

Samenvatting

Veiligheid is een van de kerntaken van Rijkswaterstaat (RWS). Dat komt ook tot uitdrukking in de missie: droge voeten, voldoende en schoon water, vlot en veilig verkeer over de weg en op het water en betrouwbare informatie. In het begin van het vorige decennium, mede ingegeven door rampen als de vuurwerkramp in Enschede en cafébrand in Volendam heeft het toenmalig ministerie van Verkeer en Waterstaat, net als meerdere overheidsorganisaties, zich de vraag gesteld: in hoeverre zijn we in staat om de risico's te beheersen die voortkomen uit onze primaire processen? Gebaseerd op een nadere analyse is het toenmalig ministerie van Verkeer en Waterstaat op zoek gegaan naar een gemeenschappelijk visie voor veiligheid voor alle beleidsterreinen waarvoor verantwoordelijkheid wordt gedragen. Een van de ambities van deze gemeenschappelijke visie was: realisatie van veiligheidsmanagement en een nieuwe veiligheidscultuur. Ook RWS als uitvoeringsorganisatie van het ministerie heeft deze handschoen opgepakt. Belangrijk uitgangspunt van RWS was dat vooral geleerd zou worden van de veiligheidsmanagementsaanpakken bij andere organisaties die al langer aan een gestructureerde aanpak van de veiligheid werken. In de afgelopen jaren heeft RWS hard gewerkt aan een systematische beheersing van de veiligheidsrisico's die gepaard gaan met haar rol als uitvoeringsorganisatie van het ministerie Infrastructuur en Milieu bij de uitvoering van haar primaire processen. In dit artikel wordt beschreven hoe deze systematische aanpak tot stand is gekomen, en welke uitdagingen voor de toekomst noodzakelijk zijn.

Sleutelbegrippen

Veiligheidsmanagement, veiligheidscultuur, deming-cirkel, glazen plafond

Inleiding

Behoefte om veiligheidsmanagement bij RWS beter te verankeren.

Veiligheid is al sinds haar ruim 200 jaarig bestaan één van de kerntaken van Rijkswaterstaat (RWS). Dat komt ook tot uitdrukking in de missie: droge voeten, voldoende en schoon water, vlot en veilig verkeer over de weg en op het water en betrouwbare informatie. In begin van het vorige decennium, mede ingegeven door rampen als de vuurwerkramp in Enschede en cafébrand in Volendam heeft het toenmalig ministerie van Verkeer en Waterstaat net als meerdere overheidsorganisaties zich de vraag gesteld: in hoeverre zijn we in staat om de risico's te beheersen die voortkomen uit onze primaire processen? Op basis van een nadere analyse is het toenmalig ministerie van Verkeer en Waterstaat op zoek gegaan naar een gemeenschappelijk visie voor Veiligheid voor alle beleidsterreinen waarvoor verantwoordelijkheid wordt gedragen. Het ministerie heeft de volgende ambities gesteld voor de nieuwe koers op veiligheid: Permanente verbetering van de veiligheid, expliciete en transparante afweging van maatregelen, voorbereid zijn op onvermijdelijke risico's, realisatie van veiligheidsmanagement en een nieuwe veiligheidscultuur binnen het ministerie van Verkeer en Waterstaat. RWS is als uitvoeringsorganisatie van het ministerie met deze doelstelling aan de slag gegaan, waar onder de realisatie van veiligheidsmanagement en een nieuwe veiligheidscultuur. Mede op basis van ervaringen bij andere organisaties is gekozen voor een stapsgewijze invoering.

In deze paper worden de verschillende stappen beschreven die uiteindelijk hebben geleid tot het veiligheidsmanagementsysteem (VMS) van Rijkswaterstaat. Dit VMS omvat twee pijlers, namelijk de pijler cultuur en de pijler structuur. De pijler cultuur staat voor een proactieve veiligheidscultuur. De pijler structuur duidt op een VMS gericht op een systematische beheersing van de veiligheidsrisico's in de primaire processen van Rijkswaterstaat.

Methoden en technieken

Bij de implementatie van het veiligheidsmanagementsysteem zijn feitelijk 3 fasen doorlopen:

Fase 1: Het realiseren van een fundament voor een veiligheidsmanagementsysteem

Fase 2: Het ontwikkelen van het VMS systeem en de Veiligheidscultuur en de noodzakelijke tools

Fase 3: Het implementeren van het VMS en het verder door ontwikkelen van de veiligheidscultuur.

Fase 1 Het realiseren van een fundament voor een veiligheidsmanagementsysteem

Aangezien het realiseren van een VMS geen doel op zich is maar een middel om op termijn de veiligheid binnen de organisatie systematisch te kunnen aansturen is bij de start er voor gekozen om vooral te leren van ervaringen van andere bedrijven bij het implementeren van hun veiligheidmanagementsysteem. In die voorbereiding is vooral gekeken naar de olie- en gasindustrie maar ook naar bedrijven als ProRail, Nedtrain en de Highways Agency in Engeland (een vergelijkbare organisatie als RWS) die al jaren een veiligheidsmanagementsysteem in werking hebben, al dan niet omdat ze daar een wettelijke verplichting toe hebben. RWS heeft deze wettelijke plicht niet, maar de meerwaarde van het hebben van een goed ingericht veiligheidsmanagementsysteem is uit de analyse duidelijk gebleken. Door alle activiteiten op het gebied van veiligheid integraal en systematisch te benaderen wordt duidelijk wat allemaal gedaan moet worden voor een goede beheersing van de veiligheid. Hierdoor werd ook duidelijk wat er nog ontbrak in het aanwezige systeem.

Uit de voorverkenning, waarbij RWS is bijgestaan door Universiteit Leiden, zijn een aantal belangrijke leerpunten gedestilleerd voor het welslagen van een succesvolle implementatie van veiligheidsmanagement. Deze waren in eerste instantie a. een zichtbare prioriteit voor veiligheid bij het (top)management van Rijkswaterstaat, b. een sense of urgency creëren bij alle betrokkenen, c. een prioritering in de aanpak en d. een duidelijke ambitie. Om hieraan invulling te geven zijn in eerste fase de volgende activiteiten tot stand gebracht:

a. Zichtbare prioriteit voor veiligheid door (top)management

Als duidelijke eerste stap in dit proces hebben bestuur en directie tijdens de eerste Safety Top conferentie in 2007 zich uitgesproken over het belang van veiligheid voor de organisatie en is tijdens deze bijeenkomst de beleidsverklaring Veiligheid RWS door het (top)management ondertekend. In deze ondertekende verklaring 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).

In 2011 is de beleidsverklaring geactualiseerd en opnieuw ondertekend.

b. Het creëren van een sense of urgency

Het algemeen gevoel aan het begin van het proces was dat RWS op veiligheidsgebied veel positieve ontwikkelingen had doorgemaakt. De cijfers toonden dat ook aan. Waar echter minder zicht op was waren de incidenten die onderdeel uitmaakten van onze primaire processen of arbeidsongevallen. Veel van deze incidenten werden aangemerkt als toevalligheden die allen moeilijk te beïnvloeden waren.

In 2008 is gestart met het systematisch onderzoeken van de ongevallen waarbij medewerkers van RWS en/ of contractanten betrokken waren of incidenten waarbij RWS als actor betrokken was. Bij het laatste moet gedacht worden aan incidenten bij bijvoorbeeld de bediening van bruggen en sluisen. Doel van deze onderzoeken was het bepalen van achterliggende oorzaken die mede geleid kunnen hebben tot het ontstaan van het incident, zodat hiervan geleerd kan worden en organisatorische wijzigingen kunnen worden doorgevoerd. Jaarlijks worden nu ca. 15 tot 20 ongevallen onderzocht volgens een uitgebreide of korte ongevalsonderzoeksmethode. Incidenten die bijvoorbeeld onderzocht zijn: ongevallen waarbij wegenspecteurs zijn betrokken, ongevallen op de bouwplaatsen, ongevallen bij sluisen en bruggen en ongevallen op schepen van RWS.

De meerwaarde van deze onderzoeken heeft zich inmiddels bewezen. Zo is de sense of urgency voor het hebben van een gerichte aanpak vergroot door het hebben van een goed overzicht van de voorvallen. Door de onderzoeken kon ook een herkenbare relatie worden gelegd tussen een ongeval en de directe en indirecte oorzaken. Hierdoor kregen ook de medewerkers die verder afstaan van de directe uitvoeringspraktijk, zoals managers, ontwerpers en planners, een beter inzicht in wat zij konden doen om de kans op ongevallen te verkleinen. Het uitvoeren van ongevalsonderzoek zorgt voor aangrijpingspunten

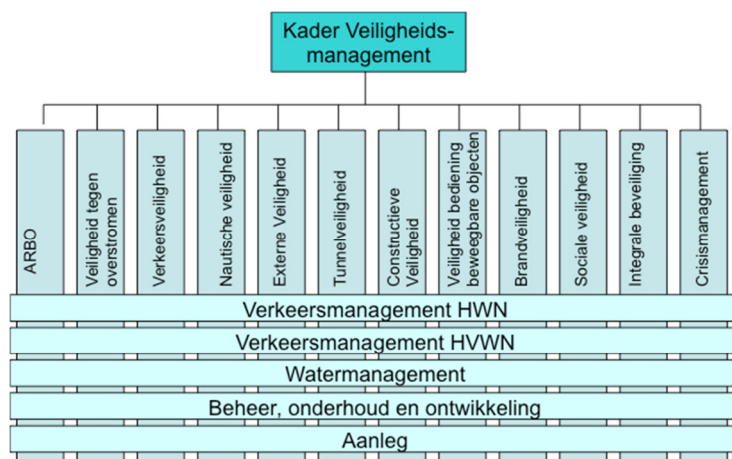
om veiligheidsrisico's beter te beheersen, maar ook voor een bewustwording van de veiligheidsrisico's binnen de gehele organisatie. Dit was mede mogelijk omdat de ongevalsonderzoeken uitdrukkelijk niet bedoeld zijn om de schuldige van het incident aan te kunnen wijzen.

Een ander belangrijk punt voor het creëren van een sense of urgency is het hebben van een totaal overzicht van incidenten binnen de organisatie. De registratie van ongevallen en bijna-ongevallen vindt nu plaats via een centraal meldpunt. Naast ongevallen kunnen hier ook overige veiligheidsincidenten gemeld worden. Het inrichten van een dergelijk meldpunt is geen sinecure zo is gebleken. Zowel organisatorisch als het inrichten van een goed proces blijkt in praktijk niet eenvoudig te zijn. Enerzijds is de bereidheid tot het doen van meldingen niet een vanzelfsprekendheid en anderzijds vraagt het afhandelen van meldingen een capaciteitsinspanning die in de praktijk niet eenvoudig is vrij te maken. Beiden zijn een randvoorwaarde voor het succes van een goed functionerend meldpunt. Inmiddels zijn ook binnen het proces dusdanige verbeterstappen aangebracht dat sprake is van een beduidend groter aantal meldingen en een betere afhandeling.

Geconstateerd is dat de sense of urgency sterk is verhoogd, mede door de resultaten uit de ongevalsonderzoeken. Ze hebben o.a. geleid tot het inzicht dat incidenten zelden ontstaan door een enkele fout maar veelal het gevolg zijn van een samenspel van omstandigheden waarbinnen RWS ook invloed kan uitoefenen. Samen met de Safety Top, een jaarlijkse veiligheidsbijeenkomst van bestuur en alle directeuren, de veiligheidsbijeenkomsten en de gedragsregels staat het onderwerp veiligheid hoog op de agenda en wordt de noodzaak van het hebben van een goed ingericht veiligheidsmanagementsysteem en een goede veiligheidscultuur alleen maar groter.

c. Een prioritering in de aanpak

RWS heeft meerdere primaire processen zoals Aanleg, Onderhoud en Verkeer- en Watermanagement, waarvoor zij verantwoordelijkheid draagt. Om de risico's van de primaire processen te beheersen zijn er meerdere veiligheidsdomeinen die gezamenlijk al het werk van RWS afdekken. In afbeelding 2 zijn die schematisch weergegeven. Er is voor gekozen de grootste prioriteit te leggen bij arbeidsveiligheid. RWS hecht als werkgever veel waarde aan de arbeidsveiligheid. Alle werknemers moeten na hun dienst weer even gezond naar huis kunnen gaan als toen ze kwamen. Om structureel de arbeidsveiligheidsrisico's te kunnen beheersen en om de continue verbetering van de arbeidsomstandigheden te bevorderen is het Arbomanagementsysteem opgesteld. Dit managementsysteem bestaat uit een handboek en procedures en instructies, zoals het uitvoeren van Safety Walks op de bouwterreinen, in de bedieningsobjecten en kantoorgebouwen. Daarnaast zijn initiatieven gestart om in de projecten en bij diensten die veelal in de operatie werkzaam zijn de aandacht voor arbeidsveiligheid te vergroten, zoals het houden van veiligheidsbijeenkomsten, het aanstellen van Veiligheid en Gezondheid coördinatoren en het beschikbaar stellen van concrete gedragsregels. Voor de andere veiligheidsdomeinen zijn processen gestart om de Plan-Do-Check-Act -cyclus goed sluitend te maken.



Afbeelding 2: Veiligheidsdomeinen in relatie tot de primaire processen

d. Heldere ambities voor veiligheid

Bij de start heeft de RWS een tweetal doelstellingen tot doel gesteld. Op het gebied van arbeidsveiligheid “nul doden en nul ernstig gewonden” en gerelateerd aan de veiligheidscultuurladder (HeartsandMinds) het

proactieve niveau (zie afbeelding 4). Bij de start van dit proces waren jaarlijks 1 à 2 dodelijke ongevallen bij RWS-werkzaamheden onder RWS medewerkers en contractanten te betreuren.

Een eerste cultuurmeting had uitgewezen dat RWS zich op het reactieve/calculatieve niveau bevond. Om hier vorderingen in te maken zijn de eerder genoemde veiligheidsbijeenkomsten en veiligheidsdagen gehouden, gedragsregels voor veilig gedrag ontwikkeld voor medewerkers en regels voor management die hen helpen veiligheid op de juiste wijze te kunnen managen.

Fase 2 Het ontwikkelen het VMS systeem en Veiligheidscultuur en de noodzakelijke tools

In deze fase, die in 2010 is gestart met de vaststelling van het programmaplan Versterking Veiligheidsmanagement door het RWS bestuur, is begonnen met het inrichten van het veiligheidsmanagementsysteem, het verder verbeteren van de veiligheidscultuur en doorontwikkelen van tools en de inrichting van een veiligheidsorganisatie.

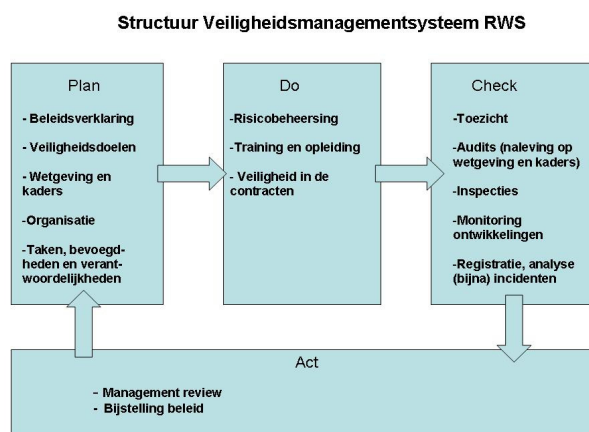
Het ontwikkelde VMS

Het VMS is niet een product dat in één keer in de organisatie is geplaatst maar is feitelijk ontstaan uit de diverse bestanddelen die al stapsgewijs waren ontwikkeld en geïmplementeerd. Doordat de bestanddelen grotendeels al aanwezig waren en logisch pasten in een VMS was de bereidheid tot het overnemen van het volledige systeem groot geworden. Men was al gewend om deze onderdelen uit het VMS in de praktijk toe te passen. Dit was ook het resultaat van de interactie met management en de werkvloer tijdens de totstandkoming van het VMS en bij de toepassing van de ontbrekende tools, zoals de beleidsverklaring, ongevalsonderzoeken, benoemen van taken en verantwoordelijkheden en de monitoring. Het totale VMS functioneert daarom als cement tussen de losse veiligheidsmanagement onderdelen.

Het ontwikkelde VMS is vastgelegd in een TOP-kader Veiligheidsmanagement RWS dat in 2012 is vastgesteld door het RWS –bestuur. Het VMS bevat twee pijlers: 1. het systematische beheersen van de veiligheidsrisico's en 2. de sturing op de veiligheidscultuur.

a. Het systematisch beheersen van veiligheidsrisico's

Het VMS van Rijkswaterstaat zorgt voor een systematische aanpak van alle risico's en is gebaseerd op de Deming-cirkel ('plan-do-check-act' ofwel PDCA), die bekend is uit het management van andere aspecten zoals kwaliteit. In de Plan-fase wordt de gewenste output beschreven aan de hand van de beleidsverklaring en geformuleerde veiligheidsdoelen. Daarnaast wordt de inrichting van de organisatie bepaald en worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. In de Do-fase volgt Rijkswaterstaat een risico gestuurde aanpak waarin gewerkt wordt volgens de vastgestelde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van Rijkswaterstaat-medewerkers en opdrachtnemers. In deze fase valt ook de zorg voor de juiste kennis, zowel inhoudelijk van het eigen werkveld als van het identificeren van veiligheidsrisico's. In de Check-fase worden de veiligheidsprestaties van zowel opdrachtnemers als de eigen Rijkswaterstaat-organisatie gemonitord door middel van toetsing, inspecties, audits en de registratie en analyse van ongevallen. In de Act-fase worden de bevindingen teruggekoppeld naar de organisatie wat kan leiden tot aanpassingen van de werkwijze of het beleid. In afbeelding 2 staat dit schematisch weergegeven. Het VMS is vastgelegd in een TOP-kader voor RWS.

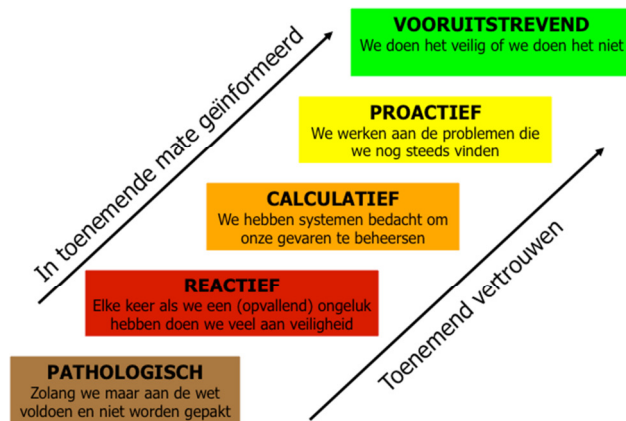


Afbeelding 3: Structuur Veiligheidsmanagementsysteem Rijkswaterstaat

b. Een pro-actieve Veiligheidscultuur

RWS zet nadrukkelijk ook in op de veiligheidscultuur. Veiligheidsmanagement is vooral 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. Minstens zo bepalend is de veiligheidscultuur in de organisatie, die wordt gekenmerkt door 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. Dergelijke interventies zijn niet primair gericht op direct resultaat, maar meer op bewustwording en gedragsverandering. De realisatie daarvan kost tijd en is dan ook een langetermijninvestering.

In onderstaande afbeelding staat de veiligheidscultuurladder weergegeven volgens Hearts and Minds.



Afbeelding 4 De veiligheidscultuur van de organisatie wordt afgemeten aan 5 niveaus (Hearts and Minds)

Op het laagste niveau (pathologisch) bevinden zich de organisaties die zich enkel willen houden aan de wet. Het reactieve niveau hoort bij organisaties die pas in actie komen als er iets ernstigs is gebeurd. Dit zijn organisaties die zich meer richten op het blussen van brandjes in plaats van het voorkomen ervan. Op het calculatieve niveau zijn organisaties voortdurend bezig met afwegen van de kosten en baten. Organisaties zijn proactief als ze telkens proactief op zoek zijn naar de risico's en er aan werken om ze te verbeteren. Op het hoogste (vooruitstrevende) niveau bevinden zich de organisaties die veiligheid boven alles laten gaan.

Bij de eerste meting bevond RWS zich gemiddeld tussen het reactieve en het calculatieve niveau. RWS heeft, zoals al eerder gesteld, zich tot doel gesteld om op het proactieve niveau te komen.

De ontwikkeling van tools

Om het aspect veiligheid in de organisatie en de uitvoering van onze projecten voldoende smart te maken zijn een aantal instrumenten ontwikkeld die daar behulpzaam bij zijn en die het bovendien mogelijk maken dezelfde taal te spreken en de resultaten te meten. Enkele belangrijke instrumenten zijn: 1. Service Level Agreement Versterking Veiligheidsmanagement die onderdeel uitmaakt van Contract van Directeur-Generaal en de Hoofdingenieur-Directeuren in de diensten van RWS. 2 de Klaver 5 voor veiligheid in projecten, 3. de Leidraad Integrale Veiligheid.

1. Service Level Agreement Versterking Veiligheid

Management afspraken worden binnen RWS vastgelegd in zogenaamde Managementcontracten. Binnen deze contracten worden ook afspraken gemaakt over het versterken van Veiligheid in de organisatie. Deze zijn vastgelegd in een Service Level Agreement. Tijdens de T-rapportages de vorderingen besproken. Jaarlijks worden deze afspraken bijgesteld afhankelijk van nieuwe te stellen ambities op veiligheid

2. Klaver 5 voor Veiligheid in projecten

RWS voert veel projecten uit in de GWW-sector, ICT branche etc..Bij de uitvoering van die projecten spelen vele veiligheidsrisico's. Afhankelijk van type project kunnen die risico's uiteenlopen van arbeidsrisico's tot constructieve veiligheidsrisico's en van verkeersveiligheidsrisico's tot aan crisismangement.

Zie ook afbeelding 2 voor totaal overzicht van relevante veiligheidsdomeinen. Ten behoeve van deze uitvoeringsprojecten is onder de naam Klaver 5 een monitoringskader ontwikkeld aan de hand waarvan RWS-projectorganisaties kunnen bepalen in hoeverre er aan de binnen RWS geldende eisen en richtlijnen op het gebied van veiligheid wordt voldaan. De 5 klaverbladen geven invulling voor de volgende 5 hoofddoelstellingen voor veiligheid: 1. Nul doden en Nul ernstig gewonden, 2. Veiligheidszorg is een zaak van opdrachtgever en opdrachtnemer samen, 3. Veiligheid dient geborgd te zijn in het ontwerp en de uitvoering, 4. Veilig Werken volgens de Gedragsregels voor Veiligheid, 5. De zorg voor optimale veiligheid tijdens werkzaamheden.

Bij elke doelstelling horen één of meerdere indicatoren en enkele variabelen op basis waarvan de prestaties van de projecten worden beoordeeld. Tijdens de looptijd van het project zal de projectmanager periodiek rapporteren over de bereikte resultaten op indicatoren.

3. Leidraad Integrale Veiligheid

Binnen de projecten heeft de projectmanager te maken met het managen van alle eerder genoemde 12 veiligheidsdomeinen binnen het project. Daarnaast moet bij de start van een project al direct rekening gehouden met hoe veiligheid gedurende de volledige levenscyclus van een brug of een weg kan worden geborgd. De leidraad geeft een systematisch overzicht van alle geldende normen en richtlijnen per veiligheidsdomein. De Leidraad is nu nog vooral gericht op het primaire proces Aanleg. Op dit moment wordt gewerkt aan een uitbreiding van de Leidraad naar alle fasen van de levenscyclus: Initiatiefase, Verkenningfase, Planuitwerkingsfase, Realisatiefase, Beheer- en onderhoudsfase tot uiteindelijke de sloop.

Kader Veiligheidsmanagement RWS

Teneinde de verschillende acties logisch samen te voegen is het TOP-kader Veiligheidsmanagement opgesteld. Dit kader kan worden gezien als de paraplu voor alle activiteiten op het gebied van veiligheidsmanagement. Het Kader Veiligheidsmanagement is in oktober 2011 vastgesteld door het bestuur van Rijkswaterstaat. Daarmee is op topeisen niveau beschreven hoe de organisatie veiligheid aanstuurt. Het vervolg is nu om veiligheid verder te laten doorwerken in alle primaire processen van Rijkswaterstaat; het goed sluitend maken van de PDCA-cyclus.

Organisatie

Door het bestuur is expliciet besloten de verantwoordelijkheid voor veiligheid bij het lijnmanagement te houden. Een aparte veiligheidsorganisatie zou er toe kunnen leiden dat veiligheid juist via dat kanaal gaat lopen. Dit staat een integrale inbedding van veiligheid in de weg. Wel is een veiligheidsnetwerk ingericht dat met name bedoeld om de HID te ondersteunen met info over de voortgang van veiligheidsmanagement in zijn of haar organisatie. Feitelijk de luis in de pels. Dit netwerk wordt ook gebruikt om zoveel mogelijk van elkaar te leren door de deling van best-practices.

Fase 3 Het uitvoeren van het VMS en het verder doorontwikkelen van de veiligheidscultuur

Deze fase is 1 januari 2013 van start gegaan. Inmiddels zijn al veel onderdelen van het veiligheidsmanagementsysteem geïmplementeerd en zijn duidelijk verbeteringen op die onderdelen bereikt. Toch zijn nog meer verbeteringen noodzakelijk. Zo is het proactieve niveau nog niet gehaald. Ook hier blijkt dat de in de literatuur vaak gebruikte term, het glazen plafond, een belemmering lijkt te zijn om dit niveau te bereiken. Om hier door heen te breken is door het Bestuur RWS besloten een extra impuls te geven door de inrichting van het programma Impuls Veiligheid 2013 – 2015.

Resultaten

Sinds de start van het programma in 2008 is op het terrein van het systematisch inrichten van veiligheidsmanagement veel voortgang geboekt. De belangrijkste daarvan zijn:

- De veiligheidsambitie vastgelegd in een breed gedragen Beleidsverklaring Veiligheid RWS
- Een helder kader voor de inrichting van het veiligheidsmanagement systeem
- Jaarlijks een Safety Top en veiligheidsbijeenkomsten in de regio
- Veiligheid is een vast agendapunt in bestuur en in veel andere management overleggen
- Concrete tools zijn beschikbaar en worden toegepast om veiligheid ook daadwerkelijk goed in de primaire processen van RWS ingebed te krijgen.
- Een meldpunt voor melden van onveilige situaties en een organisatie om incidenten snel te kunnen onderzoeken

- Een systematische aansturing van Veiligheid in de organisatie via de SLA Versterking Veiligheidsmanagement en Veiligheid in de projecten van RWS
- Een actief veiligheidsnetwerk door organisatie
- Een Governance code “Veiligheid in de BOUW” met opdrachtnemers van RWS.

Bovengenoemde inspanningen hebben onder meer geleid tot de volgende effecten:

- Meer aandacht en meer bewustwording, omdat veiligheid vaker expliciet besproken wordt als agendapunt. Het management stuurt expliciet op veiligheid. Op de veiligheidscultuurladder zijn we licht gestegen naar het calculatieve niveau.
- In de projecten wordt meer dan voorheen door opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk opgetrokken bij het verbeteren van de veiligheidssituatie. Er worden safety walks gehouden en afspraken over veiligheid worden expliciet vastgelegd in contracten.
- Er wordt concreet leiderschap getoond door het management en aangesproken op onveilig gedrag
- De onderzoeken hebben geleid tot aanpassingen in procedures, maar ook tot nader onderzoek naar geconstateerde kritische elementen in de assets van RWS.

Het beoogde veiligheidsniveau is nog niet op het proactieve niveau. Op de veiligheidscultuurladder is RWS licht gestegen naar het calculatieve niveau. Gesteld kan worden dat door de extra aandacht voor de veiligheidscultuur en door het ingerichte veiligheidsmanagementsysteem veiligheid meer dan voorheen een gestructureerd plaats heeft gekregen binnen de primaire processen van RWS.

Van veel bedrijven, die al een langere tijd een veiligheidsmanagementsysteem hebben, is bekend dat ze een langere tijd nodig hadden om een trede hoger te komen van de veiligheidscultuurladder. Daarom zal de komende tijd ook de inspanningen binnen RWS gericht zijn op het verder verbeteren van veiligheidsmanagement.

Conclusie

Op basis van de huidige ervaringen komen twee conclusies naar voren. 1) RWS heeft in een korte tijd grote vorderingen kunnen maken op het gebied van veiligheidsmanagement door het beter verankeren middels structuur en cultuur. 2) Het beter verankeren heeft er ook voor gezorgd dat er een beter inzicht is en een hogere ambitie. De lijn die moeten worden uitgezet wordt steeds duidelijker en de motivatie om er te komen groter. Tegelijkertijd moeten meer inspanningen worden geleverd om de hele organisatie op koers te houden om uiteindelijk door het glazen plafond te komen.

Discussie

Veiligheid is binnen RWS geen discussiepunt. Iedere medewerker werkt aan veiligheid, maar loopt er ook tegen aan dat veiligheid regelmatig moet concurreren met bedrijfsdoelstellingen, zoals doorstroming en beschikbaarheid van de infrastructuur en de realisatie van projecten binnen de kaders van beschikbaar budget en tijd. Deze gezonde spanning, wellicht met andere doelstellingen, is ook aanwezig bij bedrijven die frisdranken produceren of gevaarlijke stoffen vervoeren. Een concrete afweging is echter vaak niet mogelijk omdat de objectieve veiligheidswinst zich niet altijd eenvoudig laat uitdrukken in te besparen aantal slachtoffers of frequenties van de te voorkomen incidenten. Zeker in tijden waarin de druk op budget alleen maar toeneemt wordt het belang van een goede kwantificering van effecten noodzakelijk. In de huidige fase staat RWS voor de uitdaging om het kwantificeren van effecten beter mogelijk te maken en daarvoor de juiste instrumenten te ontwikkelen. Hiermee wordt het mogelijk om door het glazen plafond heen te breken en het proactieve cultuurniveau te halen.

Referenties

- G. van der Graaf (2007) Hearts and Minds; vijftien jaar gedragsonderzoek operationeel gemaakt, Shell Internationaal Exploration and Production BV
- J. Groeneweg (2006) Verslag van de expertinterviews voor het project ‘Veiligheidszorgsystemen’ van Rijkswaterstaat, Universiteit Leiden
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2003): Verder met Veiligheid, een gemeenschappelijke visie op veiligheid

- Prorail (2008) Handboek Veiligheid Management Systeem, Prorail
- Rijkswaterstaat (2011) Kader Veiligheidsmanagement Rijkswaterstaat; Een RWS , elke dag veiliger. Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Rijkswaterstaat
- Rijkswaterstaat (2011) Klaver 5, toelichting Checklist monitoring Veiligheid in RWS-projecten
- Shell (2004), Hier werk je veilig of hier werk je niet. Sneller beter- De veiligheid in de zorg. Shell Nederland.



<http://www.veiligheidskunde.nl/congres2013-sessie2>