Vraagspecificatie Veiligheidscultuurmeting

Behorende bij de Raamovereenkomst Veiligheidscultuurmetingen, met zaaknummer 31169503.

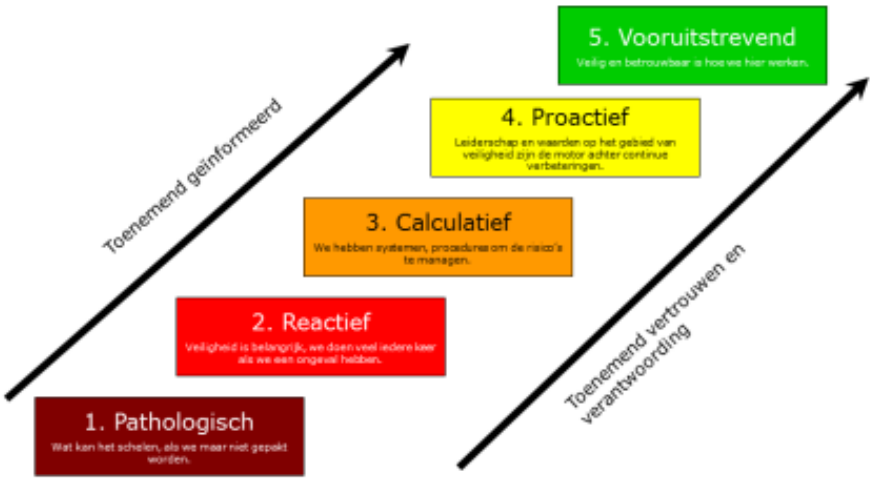
Datum 23-8-2021
Status def

1 Doelstelling

1.1 Doelstelling opdracht

Het Bestuur van Rijkswaterstaat (RWS) heeft vastgesteld dat de ambitie voor de organisatie is om in 2023 een breed gedragen en blijvende proactieve veiligheidscultuur te hebben bereikt.

Daarvoor moeten er Veiligheidscultuurmetingen worden uitgevoerd.
Doel van veiligheidscultuurmetingen is om een organisatie of onderdelen daarvan bewust te maken van hun 'veiligheids-volwassenheid', uitgedrukt op de veiligheidscultuurladder (figuur 1) en in staat te stellen een ambitie voor de toekomst te bepalen. Op basis daarvan kunnen afdelingen en teams vaststellen waar verbeteringen nodig en mogelijk zijn en daarvoor een plan opstellen. In essentie ligt de nadruk minder op 'objectief' vaststellen van het exacte niveau van de veiligheidscultuur (zo dat al mogelijk is), maar meer op het op gang brengen van een proces van denken en interactie tussen leden van een team of organisatie. Met deze 'soft assets' worden wel harde resultaten geboekt.



Figuur 1 Veiligheidscultuurladder

1.2 Doelgroep

De veiligheidscultuurmeting is gericht op gebruik in RWS projectteams – voor projecten met of zonder opdrachtnemer. De projecten waarvoor deze metingen gaan, variëren van nieuwbouw tot onderhoud en renovatie en lopen uiteen in grootte van enkele tientallen miljoenen tot enkele honderden miljoenen. Sommige projecten kennen 1 hoofdaannemer terwijl andere projecten bestaan uit een consortium van partijen met daaronder vele onderaannemers.

Rijkswaterstaat treedt in alle gevallen op als Opdrachtgever waarbij de werkzaamheden worden uitbesteedt aan (een) Opdrachtnemer(s). Het Integraal Projectmanagement (IPM)-team van Rijkswaterstaat bestaat uit ten minste uit een projectmanager, een technisch manager, een omgevingsmanager, een contractmanager en kan naar behoefte worden uitgebreid.

1.3 Opzet veiligheidscultuurmeting

Het instrument ofwel de werkwijze moet 4 verschillende factoren benoemen enwel;

- Beleid & Management
- Risicobeheersing
- Organisatie & Systemen
- Monitoring & Evaluatie

Per aspect wordt het niveau gescoord. Hoewel een gemiddelde score kan worden berekend, is met name het verschil in score per aspect interessant: welk 'profiel' wordt zichtbaar en wat zijn de sterke en zwakke punten van organisatie of team.

2 Te hanteren aanpak

2.1 Stappenplan cultuurmeting

De RWS veiligheidscultuurmeting kent de volgende stappen

2.1.1
Voorafgaand aan de meting stelt het RWS IPM team het doel van de meting vast. Daarbij kan de in het begin van deze handleiding geformuleerde doelstelling als uitgangspunt gehanteerd worden. Meest basale doel is bewustwording van de eigen veiligheidscultuur, maar idealiter zou de meting gebruikt moeten kunnen worden om gerichte verbeteracties te benoemen en uit te voeren.

2.1.1 Startoverleg

In het startoverleg bespreken vervolgens een (vertegenwoordiging) van het IPM team samen met de Opdrachtnemer van de raamovereenkomst o.a. volgende zaken:

- Wederzijdse kennismaking;
- Project introductie;
- Vaststellen/aanscherpen doelen en verwante focusgebieden;
- Selectie van deelnemers. Hierbij dient een balans te worden gevonden tussen expertise, rollen en ervaring. Eventueel kunnen ook vertegenwoordigers van de Opdrachtnemer van het Project deel uit maken van de meting.
- Selectie van vragen en onderwerpen voor de self-assessment (zie 2.1.2). Afhankelijk van de projectfase en doelgroep stelt het RWS IPM team in het startoverleg met de Opdrachtnemer van de Raamovereenkomst vast welke vragenlijst er gebruikt gaat worden.

Het startoverleg vindt in principe plaats op een kantoor van Rijkswaterstaat. Indien de omstandigheden het niet toelaten, zoals bijvoorbeeld tijdens Corona dan kan er gebruik gemaakt worden van MS Teams of een soortgelijk systeem.

2.1.2 Self-Assessment

Het self-assessment moet voldoen aan de volgende punten:

- Het is een vragenlijst die invulling moet geven op de volgende vier factoren.
  - Beleid & Management
  - Risicobeheersing
  - Organisatie & Systemen
  - Monitoring & Evaluatie
- Per projectfase dient er een aparte vragenlijst beschikbaar te zijn.
  - Verkenning/planuitwerkingsfase
  - Contractvoorbereidingsfase
  - Realisatiefase
- De vragenlijst moet relevante vragen bevatten die aansluiten op het RWS projectteam en haar bedrijfsprocessen.

Er kan gebruik gemaakt worden van een vragenlijst die ontwikkeld is door Rijkswaterstaat. Deze is enkel te gebruiken in sessies zonder de opdrachtnemer van het betreffende project.

2.1.3 Meetsessie (workshop; fysiek ongeveer 15 deelnemers per workshop, digitaal maximaal 10 personen per workshop)

De meetsessie vindt plaats door middel van een workshop op basis van de volgende stappen:

1. De resultaten van de self-assessment worden besproken en bepalen de koers voor de discussie tijdens de meting.
2. Borgen van totale meningsvrijheid.
3. Na bespreking van de uitslag bespreekt de groep welk vervolg gewenst is – met nadruk op realiteit en haalbaarheid van te maken afspraken:
    - Welke aspecten krijgen de nadruk op grond van urgentie, scoreniveau, kansen, reeds lopende verbeteracties et cetera.
    - Wat zijn concrete verbeteracties op deze aspecten en wie is de trekker daarvan

2.1.4 Verslaglegging

De gecontracteerde opdrachtnemer van de Raamovereenkomst stelt vervolgens de rapportage van de cultuurmeting op. Deze bestaat o.a. uit:

1. Een weergave van de overall resultaten en de specifieke resultaten met daarbij het aantal deelnemers dat de self-assessment heeft ingevuld.
2. Een overzicht van opvallende uitslagen
    a. Positieve of negatieve 'uitschieters'
    b. Punten waar alle deelnemers het over eens zijn of waar de meningen juist sterk uiteen lopen
3. Een overzicht van opmerkingen (uit discussie of door respondenten ingediend) met samenvatting.
4. Een overzicht van de gemaakte afspraken (in het eindverslag).

De rapportages van alle verslagen dienen op een uniforme wijze te worden opgesteld. De rapportage van de cultuurmeting dient te worden goedgekeurd door de betrokken IPM team.

2.2 Rol en competenties begeleiders

De begeleiding van de workshops en de terugkoppeling daarover vergt ervaring met deze activiteiten, inzicht in achtergrond en inhoud van het instrument. De begeleider moet afhankelijk van de deelnemers kunnen inschatten of er meer een coachende rol of begeleidende rol vereist is om het doel te behalen. De begeleider dient zich naar deze rol te schikken.

Bij de workshops is de rol van de begeleiders van de Opdrachtnemer vooral stimulerend en moeten ze zorgen dat iedereen de kans krijgt zich uit te spreken en dat de discussie zich concentreert op opvallende zaken (zonder dat één onderwerp of detail de overhand krijgt).

Daarnaast is de begeleider verantwoordelijk voor het creëren van een sociaal veilige omgeving tijdens de sessies.

2.3 Locatie en materialen

Rijkswaterstaat zal zorgdragen voor een ruimte waar de workshop zal worden gehouden (incl.de nodige voorzieningen zoals beamer, flip over, schrijfmateriaal, excl. laptop). Dit zal in overleg met de contactpersoon van het IPM team gebeuren. Dit kan zowel op de projectlocatie zijn als op een van de kantoren van de regionale of landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat.

Daarnaast is het mogelijk om de sessies via MS Teams te organiseren in overleg met het projectteam. Dit is enkel mogelijk als een fysieke sessie niet haalbaar is.

2.4 Continu verbeteren

De Opdrachtnemer dient daarnaast rekening te houden met een algemene voortgangs- en evaluatiebespreking met de beheerder van de veiligheidscultuurmetingen van RWS op kantoor Westraven in Utrecht. Deze bijeenkomst zal maximaal een halve dag in beslag nemen en in samenhang worden gehouden met de een evaluatiegesprek 1x per jaar.

Mogelijk dat naar aanleiding van de voortgangs- en evaluatiebesprekingen wijzigingen zullen volgen in de werkwijze dan wel de te gebruiken vragenlijsten.

Verder volgt er 1x per jaar een gesprek tussen de Opdrachtnemer en de contactpersoon van de Opdrachtgever van de veiligheidscultuurmetingen waar de rode draden worden besproken over alle resultaten in dat jaar.

2.5 Centrale gegevens

Voor de centrale sturing is het van belang dat de resultaten van de self-assessment en rapportages van de metingen overzichtelijk en uniform worden aangeleverd aan de contactpersoon van de Opdrachtgever. Elke 4 maanden dient dit te gebeuren ten behoeve van de T-rapportages. De exacte data hiervoor worden In overleg bepaald.

4. Randvoorwaarden en uitgangspunten

- De Opdrachtnemer moet aantoonbaar ervaring hebben met het uitvoeren van veiligheidscultuurmetingen bij opdrachtgevers zoals RWS, RVB of ProRail.
- De Opdrachtnemer heeft kennis van het gebruik van een gevalideerde onderzoeksmethode (zoals Hearts & Minds, Schein of SCL)
- De Opdrachtnemer beschikt over voldoende bekwaam personeel met actuele kennis van de relevante veiligheidswetgeving in Nederland.
- De Opdrachtnemer is in staat om gelijktijdig en op meerdere locaties(3) binnen Nederland ingezet te worden.