

Vraagspecificatie Veiligheidscultuurmeting (M)

Voor de uitvoering van het Project "<beschrijving opdracht>" ten behoeve van <naam dienst, programma, project, etc.>", met zaaknummer <zaaknummer>. Behorende bij de Raamovereenkomst Integrale Veiligheid, met zaaknummer 31121515.

Datum	<...>
Status	<...>

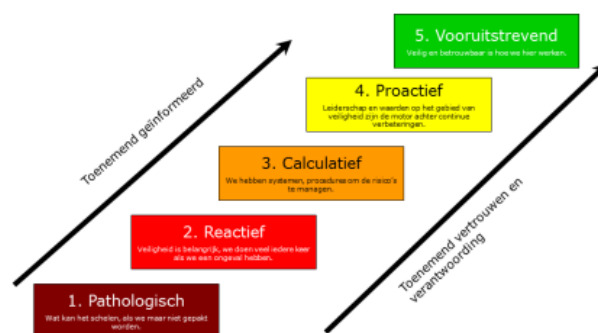
1 Doelstelling

1.1 Doelstelling opdracht

het Bestuur van RWS heeft vastgesteld dat de ambitie voor de organisatie is om in 2018 een breed gedragen en blijvende proactieve veiligheidscultuur te hebben bereikt. Om te meten of deze ambitie wordt gehaald hanteert Rijkswaterstaat een in house ontwikkelde veiligheidscultuurmeting

Het instrument is gebaseerd op een door Shell ontwikkeld instrument voor 'self assessment' (understanding your culture¹) als onderdeel van het programma 'Winning Hearts and Minds'. Doel is om een organisatie of onderdelen daarvan bewust te maken van hun 'veiligheids-volwassenheid' 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.



1.2 Doelgroep

Het instrument is gericht op gebruik in RWS projectteams – met of zonder opdrachtnemers. De projecten variëren van nieuwbouw tot onderhoud en renovatie en lopen uiteen in grootte van enkele tientallen miljoenen tot

¹ <http://heartsandminds.energyinst.org/toolkit/UYC>

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 instrument

Het instrument (zie bijlage B) heeft de vorm van een matrix, en onderscheidt vijf niveaus van 'veiligheids-volwassenheid' en 15 aspecten van veiligheidsmanagement, onderverdeeld in de categorieën beleid – risicobeheersing – organisatie – monitoring. Per aspect is voor elk niveau een korte referentietekst geformuleerd. 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 *Startoverleg*

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 worden om gerichte verbeteracties te benoemen en uit te voeren. In het startoverleg bespreken vervolgens een (vertegenwoordiging) van het IPM team samen met de contractant de 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 kan ook de Opdrachtnemer Project deel uit maken van de meting.
- Selectie van vragen en onderwerpen. Afhankelijk van situatie en doelgroep stelt het RWS IPM team in het startoverleg met de contractant vast welke van de 15 aspecten in ieder geval aan bod komen (zie bijlage B, vragenlijst). Keuze kan gebaseerd zijn op:
 - beoogde doelgroep / aanwezigen;
 - type bedrijfsproces (project, beheersproces, bedieningsproces, etc.)
 - fase waarin het werk verkeert;
 - abstractieniveau / denkkader aanwezigen;

Het startoverleg vindt plaats op het RWS kantoor Westraven in Utrecht of bij wederzijdse instemming op een andere locatie. In uitzonderingsgevallen kan gebruik worden gemaakt van video conferencing.

2.1.2 *Meetsessie (workshop; maximaal 15 deelnemers per workshop)*

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

1. Aanwezigen bepalen (plenair of in kleinere groepjes) hun mening (eerst 'huidige situatie' daarna 'ambitie').
2. de meningen worden op een voor iedereen zichtbaar overzicht aangegeven.

3. In een plenaire discussie worden verschillen van inzicht besproken en productief gemaakt: wat is de bron van het verschil:
 - interpretatie van de stellingen,
 - verschil in ervaring of situatie waarin men werkt,
 - verschillende beoordeling van dezelfde situatie,
 - etcetera.
4. Vervolg: na bespreking van de uitslag bespreekt de groep welk vervolg gewenst is – met nadruk op realiteit en haalbaarheid van te maken afspraken:
 1. Welke aspecten krijgen de nadruk op grond van urgentie, scoreniveau, kansen, reeds lopende verbeteracties etcetera.
 2. Wat zijn concrete verbeteracties op deze aspecten en wie is de trekker daarvan

2.1.3

Verslaglegging

De gecontracteerde productaanbieder stelt vervolgens de rapportage van de cultuurmeting op. Deze bestaat uit:

1. een weergave van de matrix met aantallen 'stemmen' en een gemiddelde per onderwerp (actueel en gewenst).
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 gemaakte afspraken (in het eindverslag).

Verslaglegging vindt plaats op basis van een door RWS te verstrekken rapport sjabloon (zie bijlage A voor sjabloon met minimum rapportage vereisten). De rapportage van de cultuurmeting dient te worden goedgekeurd door het IPM team

2.2

Rol en competenties begeleiders

De begeleiding van workshops en de terugkoppeling daarover vergt ervaring met deze activiteiten, inzicht in achtergrond en inhoud van het instrument. Verder is enige 'afstand' van de doelgroep nodig om te zorgen dat de begeleider de discussie kan stimuleren.

Bij workshops is de rol van begeleiders vooral 'uitdagend' 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).

2.3

Locatie en materialen

Rijkswaterstaat zal zorgdragen voor een ruimte waar de workshop kan worden gehouden (inc. beamer, flip over, schrijfmateriaal, exc. laptop). Dit kan zowel op de projectlocatie zijn als op een van de kantoren van de regionale of landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat

2.4

Continu verbeteren

Hoewel het meetinstrument met zorg is ontwikkeld wordt op basis van vernieuwde inzichten aanpassing aan het instrument of de wijze waarop getoetst wordt aanpassingen gedaan dienen te worden. De productaanbieder dient daarom rekening te houden met een algemene voortgangs- en evaluatiebespreking met RWS op kantoor Westraven in Utrecht. Deze bijeenkomst zal maximaal een halve dag in beslag nemen en in samenhang worden gehouden met de prestatiemeting zoals beschreven in de voorwaarden.

Bijlage A – sjabloon rapportage verslag

.

Veiligheidscultuurmeting

<<projectnaam>>

<<Datum>>

<<Datum verslag>>

<<Status>>

Definitief

<<Begeleider: naam>>

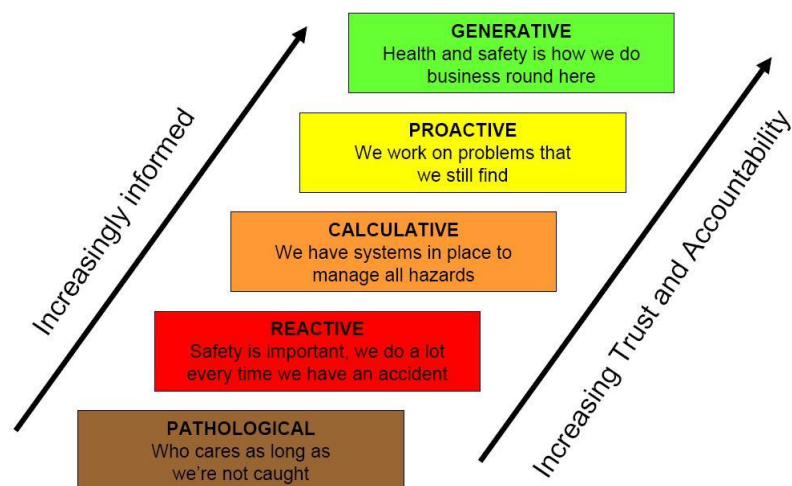
1 Inleiding

Op <<datum>> heeft een veiligheidscultuurmeting plaatsgevonden door het projectteam <<teamnaam>> begeleid door <<naam>> te <<locatie>>.

Aan de meting hebben de volgende personen deelgenomen:

- <<naam, functie, organisatie>>
- <<naam, functie, organisatie>>
- ..
-

Voor de meting van de veiligheidscultuur is gebruik gemaakt van de Handleiding Veiligheidscultuurmeting. Deze is afkomstig uit het programma 'Winning Hearts and Minds' van Shell / Energy Institute. Hiermee kunnen teams een zelfbeoordeling uitvoeren op hun huidige niveau van 'veiligheids-volwassenheid', verbetermogelijkheden identificeren en periodiek meten of verbeteracties geleid hebben tot een hoger niveau.



2 Uitvoering Veiligheidscultuurmeting

Het programma van de meting bestond uit de volgende onderdelen:

- <<tijdstip, onderdeel>>
- <<tijdstip, onderdeel>>
- <<tijdstip, onderdeel>>
- <<tijdstip, onderdeel>>

Het doel van de meting is kort omschreven als:

- <<Beschrijving op basis van startoverleg>>
- ..

Aan de hand van onderstaand schema is besproken wat onder 'integrale veiligheid' wordt verstaan en welke aspecten van veiligheid in het project een rol spelen.

	tijdens contractvoorbereiding	Tijdens bouw	Tijdens gebruik		
OG					
ON					

De volgende veiligheidsaspecten zijn van belang in dit project (mede op basis van de 11 gedefinieerde veiligheidsterreinen RWS), die deelnemers met name noemden zijn:

- <<Beschrijving op basis van startoverleg en uitkomsten sessie>>
- ..

3 Uitslag Veiligheidscultuurmonitor

Onderstaand overzicht bevat de scores van de deelnemers/teams op de verschillende besproken onderwerpen

						opmerkingen
	pathologisch	reactief	calculatief	proactief	generatief	
Niveau						
A visie management						
B praktijk management						
C informatie en sturing management						
D.zorg voor veilig werken in realisatiefase						
E zorg voor veiligheid beheer in planfase						
F zorg voor veiligheid in beheersfase zelf						
G omgaan met aannemers						
H veiligheidskundigen beschikbaar						
I kennis, informatie en instructie						
J regels en procedures						
K voorbereiding en uitvoering						

L teams en betrokkenheid						
M inspectie en auditing door RWS						
N inspectie en auditing door aannemer						
O melden en onderzoek incidenten						

De gemiddelde score is <<niveau>>', daarna volgt <<niveau>>.

De volgende aspecten scoorden het hoogste:

- <<Beschrijving van aspecten die hoogste scoorden>>
- ..

Toelichting/verklaring: ...

De volgende aspecten scoorden het laagste:

- <<Beschrijving van aspecten die laagste scoorden>>
- ..

Toelichting/verklaring: ...

5 Discussie

<<weergave van voornaamste/ verrassendste/belangrijkste discussiepunten tijdens de meting>>

6 Prioriteiten en Actiepunten

<< beschrijving van de door het team gekozen prioriteiten, waarom deze prioriteiten zijn gekozen en te nemen vervolgacties/actiepunten (inc eigenaar) en eventuele relevante observaties en aanbevelingen>>

Bijlage B - meetinstrument

BELEID		1. Pathologisch	2. Reactief	3. Calculatief	4. Proactief	5. Generatief
		Ongevallen zijn onvermijdelijk en worden beschouwd als de schuld van medewerkers of anderen. Veiligheid is de zorg van de werkvloer, het management wijst alle verantwoordelijkheid af.	Veiligheid is 'aan de wet voldoen' en 'kost geld'. Men praat veel over 'veiligheidsbewustzijn', 'mentaliteit' en 'motivatie'.	Veiligheid is een kwestie van kosten/baten afwegingen. Veiligheid beheers je door techniek en regels. Als iedereen de regels volgt gebeuren er geen ongevallen.	Men ziet in dat fouten niet zijn te voorkomen, maar ongevallen wel. Men realiseert zich dat veiligheidskosten voor de baten uitgaan en bijdragen aan het totale bedrijfsresultaat.	Management ziet de veiligheidsprestatie als een weerspiegeling van de prestatie op andere resultaatgebieden. Management voelt zich volledig verantwoordelijk voor veiligheid.
	A. Wat is de visie van management op veiligheid?	Ongevallen zijn onvermijdelijk en worden beschouwd als de schuld van medewerkers of anderen. Veiligheid is de zorg van de werkvloer, het management wijst alle verantwoordelijkheid af.	Veiligheid is 'aan de wet voldoen' en 'kost geld'. Men praat veel over 'veiligheidsbewustzijn', 'mentaliteit' en 'motivatie'.	Veiligheid is een kwestie van kosten/baten afwegingen. Veiligheid beheers je door techniek en regels. Als iedereen de regels volgt gebeuren er geen ongevallen.	Men ziet in dat fouten niet zijn te voorkomen, maar ongevallen wel. Men realiseert zich dat veiligheidskosten voor de baten uitgaan en bijdragen aan het totale bedrijfsresultaat.	Management ziet de veiligheidsprestatie als een weerspiegeling van de prestatie op andere resultaatgebieden. Management voelt zich volledig verantwoordelijk voor veiligheid.
	B. Hoe gaat management in de praktijk om met veiligheid?	Men verwacht dat opdrachten worden uitgevoerd. Medewerkers moeten geen problemen veroorzaken. Managers lopen langs onveilige situaties zonder ze te zien of er iets van te zeggen. Bij veiligheidsproblemen overleg met juristen.	Onveilige werkwijzen worden gedoogd omdat het voorkomen ervan teveel geld of tijd kost. Men reageert op incidenten, daarna verslapt de aandacht. Alleen als ongevallen leiden tot aandacht van media of externe inspectiediensten stelt het management vragen aan juristen en veiligheidskundigen.	Management informeert de werkvloer en organiseert veiligheidsacties. Men vertelt veel, maar luistert niet echt. Men heeft niet altijd oog voor wat de praktische consequenties voor veiligheid zijn van de eigen beslissingen. Het antwoord op problemen is: meer regels.	Management laat zich zien op de werkvloer - ook als het spannend wordt - en is zich bewust van haar invloed. Men spreekt over en vraagt naar veiligheid. Zet de toon: 'zo doen we dat hier'. Ook eenzijdig managers praten vaak over veiligheid en zijn goed benaderbaar voor hun teams.	De organisatie presteert aantoonbaar beter dan vergelijkbare organisaties, maar men is vooral gemiddeld door goede scores op veiligheidsinspecties en audits. Veiligheid is onderdeel van alle bedrijfsprocessen en wordt beschouwd als de succesfactor in de bedrijfsvoering.
	C. Hoe informeert het management zich over veiligheid en hoe stuurt ze erop?	Geen rapportage en sturing op veiligheid. Risico's nemen worden als onderdeel van de bedrijfsvoering beschouwd en impliciet belooft, er worden geen beloningen gegeven of verwacht. Bij veiligheidsproblemen wordt op de man gespeeld.	Na ongevallen worden acties aangekondigd om de veiligheid te verbeteren, maar deze worden in de regel niet uitgevoerd. Teams met veel ongevallen worden bestraft en de bonussen van hun managers gekort.	Men zegt dat veiligheid erg belangrijk is. Rapportages bestaan uit ongevalsstatistieken, die ook de basis vormen voor bonussen. Men begint te kijken naar 'hoe andere organisaties het doen'. De jaarlijkse managementbeoordeling bestaat uit een korte bespreking en goedkeuring van een door de staf geproduceerd stuk.	Rapportage op basis van targets t.a.v. zowel 'leiding' als 'lagging' indicatoren en trends daarin. De hele organisatie streeft naar continue verbetering en 'wil de beste zijn'. Goede veiligheids-prestaties worden meegewogen bij promoties. Management neemt periodiek serieus de tijd om zich af te vragen hoe het nog beter zou kunnen.	Management - op elk niveau - wordt onrustig als alles 'te' goed lijkt te gaan. Er is geen goed nieuws cultuur en men is alert op zwakke signalen van mogelijke problemen. Men vraagt door, luistert goed en neemt adequate besluiten over geïdentificeerde veiligheidsproblemen.
RISICOBEHEERSING	D. Hoe zorgt RWS dat er veilig gewerkt wordt in de realisatiefase?	Planning concentreert zich op de anekdote en goedkoopste manier om het werk gedaan te krijgen. Veiligheid wordt niet meegenomen in projectmanagement. Er wordt veel getrimd. Veiligheidsbijeenkomsten worden gezien als een formaliteit en verspilling van tijd.	Aan wettelijke verplichtingen, zoals opstellen van V&G plannen, wordt formeel voldaan. Scope, tijd en geld blijven per definitie prioriteit. Afscherming met en tussen (onder-) aannemers vindt nauwelijks plaats. Veiligheidsbijeenkomsten gaan over standaard onderwerpen.	Veiligheidsrisico's worden systematisch geïdentificeerd en beheerst via V&G plannen. Veiligheid staat op de agenda van overleggen, maar veranderingen leiden nog wel eens tot problemen door onvoldoende afscherming. Veiligheidsbijeenkomsten gaan in op projectspecifieke risico's.	Veiligheid maakt integraal deel uit van een gekend en continu proces van risicomanagement en is geïntegreerd in projectmanagement en werkplannen. Bij veranderingen checkt men op consequenties voor veiligheid en dit wordt in veiligheidsbijeenkomsten goed doorgesproken.	De planning is flexibel en anticipeert op mogelijke afwijkingen en veiligheidsrisico's. Leases uit andere projecten worden meegenomen. Men is alert op kansen voor continue verbetering en innovatie en wisselt ervaringen uit in veiligheidsbijeenkomsten.
	E. Hoe pakt men tijdens de planfase de zorg voor veiligheid in de beheersfase aan (gebruik en onderhoud)?	Over veilig gebruik en onderhoud van objecten wordt niet nagedacht. Beheerders en gebruikers worden niet betrokken. Bij oplevering ontbreekt veiligheidsinformatie.	Beheerders worden niet structureel betrokken in de ontwerpfase, wat leidt tot de nodige startproblemen in de exploitatiefase.	Projecten nemen eisen van de beheerder en standaardvoorschriften mee, maar denken niet vanuit beheers- en onderhoudsrisico's.	RAMS analyses tonen in theorie de betrouwbaarheid van systemen aan, maar dat leidt niet altijd tot veilig functioneren en goede onderhoudsbaarheid in de praktijk.	Ontwerpers verplaatsen zich in de denkwereld van beheerders en andersom. Oplevering en ingebruikname zijn zorgvuldig geregisseerd.
	F. Hoe gaat RWS om met veiligheid tijdens de beheersfase (gebruik bediening en onderhoud)?	Vaak is niet bekend wat eisen uit wet en regelgeving zijn. Er zijn geen risico-inventarisaties, documentatie van installaties ontbreekt of is verouderd en bedienings- en onderhoudsvorschriften zijn slecht beschikbaar.	De organisatie tracht te voldoen aan wet en regelgeving. Na ongevallen en incidenten worden regels voor gebruik en onderhoud bedacht of aangepast. Risico inventarisaties zijn niet actueel en verbetermaatregelen zijn vaak niet uitgevoerd.	Risico inventarisaties zijn actueel en gebaseerd op standaard checklists. Kosten - baten afwegingen spelen een grote rol bij keuze en planning van verbetermaatregelen.	Beheersing van veiligheid bij gebruik en onderhoud is gebaseerd op de 'Dering circle' en alle veiligheidsaspecten worden integraal benaderd.	Integraal veiligheidsmanagement wordt gezien als kenmerk van goed beheer. Alle veiligheidsaspecten zijn volledig geïntegreerd in de bedrijfsvoering.
ORGANISATIE	G. Hoe gaat RWS om met aannemers voor bouw en onderhoud?	Van aannemers wordt verwacht dat ze de klus en goedkoop klaren. Veiligheidsproblemen zijn geheel de verantwoordelijkheid van de aannemer.	Het veiligheidsmanagement van de aannemer krijgt pas aandacht na een incident.	Veiligheidseisen worden contractueel vastgelegd, en vanuit het contract gemonitord.	Een werkend veiligheids-management systeem is een eis bij prequalificatie. RWS toetst actief op veiligheid bij de uitvoering en werkt actief met aannemers mee.	Veiligheidsprestaties van aannemers zijn onderdeel van de selectiecriteria. Men doet geen concessies met betrekking tot het veiligheidsbeleid van aannemers en men leert over en weer van elkaars aanpak tijdens de uitvoering.
	H. Zijn veiligheidsdeskundigen beschikbaar?	Men ziet de veiligheidsfuncties vooral als politteagent, die verder weinig status heeft.	Veiligheidsdeskundigheid wordt meestal ingehuurd, veiligheidskennis in het eigen organisatieonderdeel is beperkt.	Oekwilloverde interne veiligheidsdeskundigheid is beschikbaar.	Er is een veiligheids-staf, met 'expert' rol, die gevraagd maar ook ongevraagd advies uitbrengt aan top-management.	De veiligheidsstaf heeft een strategische positie en staat in direct contact met de DG.
	I. Hoe wordt gezorgd voor kennis, informatie en instructie?	Er zijn geen specifieke informatiebronnen over veiligheid beschikbaar. Men vertrouwt erop dat medewerkers weten wat ze moeten weten. Problemen worden niet gemeld of op zijn best ad-hoc opgelost.	Formeel wordt voldaan aan VCA-verplichtingen ten aanzien van opleiding en instructie. Informatie wordt ingewonnen bij externe dienstverleners of een interne veiligheidscoördinator. Training richt zich uitsluitend op de werkvloer.	Alle functies krijgen gerichte instructie op basis van competentiematrix. Nadruk ligt op formele opleidingen en bezit van papjes en certificaten.	Veiligheid is onderdeel van vakmanschap. Als functies op alle lagen van de organisatie ontvangen periodiek gericht opleiding. Informatie over veiligheid is makkelijk vindbaar.	Voortdurende actualisering en training van kennis en routines voor alle functies op alle lagen. Respect voor en gebruik van ervaringskennis. Veiligheidsinformatie is direct beschikbaar en kennis is geïntegreerd in de organisatie.

	1. Pathologisch	2. Reactief	3. Calculatief	4. Proactief	5. Generatief	
J	Wat is de rol van regels en procedures?	Veiligheidsregels zijn werkenderweg ontstaan, zijn niet actueel en hebben geen samenhang. Zij hebben tot doel schade en aansprakelijkheid te vermijden.	Regels worden vaak geschreven als reactie op ongevallen. Hun effect en toepasbaarheid wordt niet getoetst en structuur ontbreekt.	Er is een omvangrijk pakket regels en procedures, door zijn omvang soms onderling tegenstrijdig en moeilijk actueel en consistent te houden.	De nadruk verschuift van regels en procedures naar kennis en competenties. Procedures worden regelmatig geëvalueerd en aangepast aan nieuwe inzichten.	Er is een afgewogen systeem van routines, regels en kennis met een focus op kritische processen. Als afwijken van regels nodig is, loopt dat via een duidelijk protocol.
K	Hoe worden werkprocessen voorbereid en hoe verloopt de uitvoering?	Improviseren beschouwt men als normaal en onvermijdelijk bij het werk. Regels en procedures zijn niet geliefd omdat ze de werkvrijheid aantasten. Nieuwkomers die in het diepe worden gegooid en niet boven komen drijven, zijn niet geschikt.	Als men ze kent volgt men de regels, maar veel daarvan worden als overbodig of onpraktisch beschouwd. Er zijn wel veel 'ongeschreven' regels en informele afspraken. Nieuwkomers stoten hun neus een paar keer.	De werkprocessen zijn goed beheerst, men kent de belangrijkste afwijkingen en er zijn regels voor de afhandeling daarvan. De beheersing van veiligheid heeft een sterk procedureel karakter met nadruk op vinklijsten en formulieren.	Veiligheid wordt meegenomen in de werkplanning met extra aandacht bij opstart en afsluiting van projecten en werkzaamheden. Teams zijn in staat om in onverwachte situaties risico's te beoordelen en de juiste aanpak te kiezen, bij problemen of twijfel roepen ze deskundigen op.	Teams overzien het gehele productieproces en zijn actief op zoek naar voortekenen van mogelijke problemen. Operationele problemen worden opgelost door de werkvloer, management is op de achtergrond beschikbaar, maar loopt hen niet voor de voeten.
L	Hoe zijn project-, beheers- of operationele teams samengesteld en hoe is hun betrokkenheid bij veiligheid?	Teams worden samengesteld op basis van toevallige beschikbaarheid. Er is een hoog verloop, verantwoordelijkheden zijn onduidelijk en men werkt weinig samen. Uitvoering heeft een lage status. Medewerkers worden geacht voor hun eigen veiligheid te zorgen. Ongevallen worden geweten aan incompetentie van anderen.	Teams zijn stabiel van samenstelling, de kern bestaat uit ervaringsdeskundigen. Het belang van veiligheid wordt erkend, maar als het uitkomt kiest men toch de kortste weg.	IPM- en beheersrollen zijn formeel ingevuld, maar de nadruk ligt op individuele - vooral technische - competenties. Men werkt samen maar is vooral gericht op de eigen klus. Teamsamenstelling is soms een aandachtspunt. Veiligheid is vooral een zaak van de betreffende rolhouder of functionaris.	Stabiele en gekwalificeerde teams, aandacht voor sociale competenties en communicatievaardigheden. IPM rollen en beheersfuncties werken goed samen en verloop is laag. Men is trots op veiligheidsprestaties en wil het steeds beter doen. Mensen letten op elkaar en op hun omgeving. Veiligheid is een zaak van iedereen.	Toegewijde teams die op elkaar zijn ingespeeld, teamleden zijn 'meer dan' competent, zijn in staat elkaars taak over te nemen en hebben inzicht in elkaars rol en in het systeem. Betrokkenheid en zorg voor elkaar is groot. Ongevallen komen hard aan.
M	Hoe verlopen inspectie en auditing op veiligheid door RWS bij projecten en in de beheersfase?	RWS kijkt niet naar veiligheid, ook niet van zijn eigen personeel. Auditing beperkt zich tot financiële controle.	Bij inspecties en toetsen wordt veiligheid meegenomen, vooral als er gevaren zijn voor eigen personeel of de omgeving.	Toetsing vindt plaats op basis van SCB systematiek. IPM rolhouders besteden daarnaast aandacht aan veiligheid in inspectierondes. Follow up is niet altijd systematisch.	Naast SCB auditing is er een apart audit- en inspectieprogramma voor veiligheid, met strakke controle op afhandeling van bevindingen. Top management draait hierin mee.	RWS voert zonodig op alle niveaus veiligheidstoezicht uit en kiest hiervoor de mate van diepgang die past bij de risico's.
N	Hoe verlopen inspectie en auditing op veiligheid door opdrachtnemer?	Bezoeken van externe inspectiediensten of RWS zijn de enige vorm van controle en worden als controles en straf beschouwd. Het nemen van risico's is een onderdeel van de bedrijfsvoering. Veel ongekeurd materieel.	Toezicht op veiligheid is een zaak van specialisten en stafdiensten. Lijnmanagers richten zich daarom niet op veiligheid. Men komt alleen in actie bij incidenten. Uitvoering van verbetermaatregelen vindt niet systematisch plaats. Materieel is vaak niet op tijd gekeurd.	Een uitgebreid inspectie en auditprogramma vanuit de lijn, dat teveel actiepunten oplevert om goed af te kunnen handelen. Managers controleren graag anderen, zelf gecontroleerd worden is minder leuk. Tegenstrijdige opmerkingen uit verschillende veiligheidsrondes leiden soms tot verwarring op de werkvloer. Materieel wordt systematisch gekeurd.	Toezicht is minder intensief, controle ligt bij teams zelf. Er is een uitgebreid programma met kruislingse audits, ook door top management. Audits en inspecties worden gezien als positief, zelfs al zijn ze pijnlijk. Systematische follow up van actiepunten op basis van een duidelijke prioritering. Risicogebaseerde materieelkeuring.	Toezicht is bijna overbodig, teams letten op de eigen veiligheid en die van collega's. Problemen worden vroeg gesignaleerd en afgehandeld door routine controles - en double checks bij kritische klussen. Het auditprogramma kan daarom minder intensief zijn, veiligheid is geïntegreerd in algemene audits, die soepel verlopen met onmiddellijke follow-up.
O	Hoe verloopt bij RWS het melden van ongevallen, incidenten en onveilige situaties en wat is de kwaliteit van het onderzoek?	Ernstige ongevallen worden gemeld, maar zelden diepgaand onderzocht. Nadruk ligt op het vinden van schuldigen en het afwijken van claims. Melden van onveilige situaties, handelingen of zelfs bijna-ongevallen wordt niet gewaardeerd door management en collega's.	Er is een informeel rapportage systeem voor ongevallen. Papierwerk is er om het doorlopen van de procedure aan te tonen. Bijna-ongevallen worden gemeld als men er zelf geen rol in heeft gehad.	Ongevallen en ernstige bijna-ongevallen worden systematisch geregistreerd. De ernst bepaalt de diepgang van onderzoek plaatsvindt. Basisoorzaken worden benoemd, maar verbeteracties richten zich op de directe oorzaken. Ongevallen leiden tot veel papierwerk tussen de regionale onderdelen.	Ongevallen worden direct gerapporteerd aan management en systematisch onderzocht door getrainde onderzoekers. Melding van incidenten wordt gestimuleerd, men wil een 'no blame' cultuur. Men deelt conclusies uit onderzoeken met de hele organisatie en richt zich meer op de aanpak van basisoorzaken.	Directe rapportage in de lijn van ongevallen. Top management is betrokken bij analyse van hoog-risico incidenten. De focus ligt op verband tussen incidenten en falen van managementsysteem of management-aandacht. Men identificeert basisoorzaken door trendanalyses en blame-free onderzoek.

Copyright Rijkswaterstaat 2014

Ontwikkeld in opdracht van Rijkswaterstaat door Royal HaskoningDHV

mede gebaseerd op:

- 'Understanding your culture' / programma "Winning Hearts and Minds" Shell / Universiteit Leiden
- 'Managing the unexpected', Karl Weick, Kathleen Sutcliffe, 2001
- 'Safety Culture in Railway Maintenance', T.Farrington- Darby, University of Nottingham. Safety Science, January 2005
- 'A typology of organisational cultures' R. Westrum, in Quality and Safety in Health Care, 2004