

DR: 316640

Resultaten Nulmeting Veiligheid RWS

Stand van zaken per oktober 2004

Definitief
versie 2.9

31 maart 2005

Resultaten Nulmeting Veiligheid RWS

Stand van zaken per oktober 2004

BIBLIOTHEEK BOUWDIENST RIJKSWATERSTAAT
NR. Z 2315 BDU

DOCUMENTHISTORIE

Versie	Datum	Gewijzigde hoofdstukken	Beschrijving wijzigingen
1	18 juni 2004	Alle	Nieuw document
	5 juli	3	Toevoeging NH
2	5 oktober 2004	Alle	Herziene versie
2.1	20 oktober 2004	Alle	Herziene versie
2.2	27 oktober 2004	Alle	Herziene tussenversie
2.3	3 november 2004	Alle	Herziene versie
2.4	5 november 2004	1, 3, 4	Commentaar en aanvullingen Dik de Weger
2.5	8 november 2004	Alle	o.a. commentaar Dik verwerkt
2.6	9 november 2004	samenvatting	Samenvatting herzien
2.7	11 november 2004	Samenvatting, par. 3.2	Enkele herzieningen en toevoegingen
2.8	15 januari 2005	1, 4,	Enkele toevoegingen
2.9	31 maart 2005	3.1 Bijlagen	Managementsamenvatting aangepast. Overzicht geactualiseerd. Resultaten Utrecht toegevoegd. Brief Kohsiek toegevoegd als Bijlage 1.

Colofon

Uitgegeven door: Bouwdienst Rijkswaterstaat

Informatie: Loket Veiligheid
Telefoon: 030 285 7600, 015 2518 518

Uitgevoerd door: D. de Weger, A. Hijdra en A. Hoekstra.

Beoordeeld door: Loket Veiligheid, D. Timmer

Geaccepteerd door BG: R.C.A. Beem

Datum: 31 maart 2005

Status: definitief

Versienummer: 2.9

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	8
1.1 Achtergrond	8
1.2 Doelstelling	9
1.3 Beoogd resultaat	9
1.4 Leeswijzer	10
2. Opzet en organisatie van de Nulmetingen	11
2.1 Onderzoeksgroep	11
2.2 Organisatie en onderzoeksprocedure	11
2.3 Methoden en instrumenten	13
3. Stand van zaken per V&W onderdeel	14
3.1 Overzicht	14
3.2 Tussenresultaten	15
3.3 Resultaten afgeronde Nulmetingen	16
3.3.1. RWS Bouwdienst	16
3.3.2. RWS Limburg	18
3.3.3. RWS Noord-Holland	19
3.3.4. RWS Zuid-Holland	21
3.3.5. RWS Dienst Weg- en Waterbouwkunde (DWW)	22
3.3.6. RWS Directie Utrecht (DUT)	23
4. Conclusies per maart 2005	26
4.1 Bekendheid met de Visie	26
4.2 Startpositie vastgesteld?	26
4.2.1. Permanent verbeteren	26
4.2.2. Expliciet en transparant afwegen	27
4.2.3. Voorbereid zijn op onvermijdelijke risico's	28
4.2.4. Veiligheidscultuur en veiligheidsmanagement	28
4.3 Verbeterproces lange termijn ingezet?	29
4.4 Veiligheidsbewustzijn medewerkers bevorderd?	30
4.5 Confrontatie met het beoogd resultaat	30
4.5.1. Resultaten op niveau RWS	30
4.5.2. Resultaten op niveau V&W	31
Referenties	33
Bijlage 1 - Brief Wnd DG Rijkswaterstaat – Verzoek om uitvoering Nulmetingen	35
Bijlage 2 - Invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement (schematisch voorontwerp)	38
Bijlage 3 - Hoofdvragen Nulmeting Veiligheid	39

Managementsamenvatting

In 2002 heeft de Directeur-Generaal DGG namens de Bestuursraad, in het verlengde van de Beleidsbeschouwing Veiligheid, ingestemd met het Invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement. Een belangrijke eerste stap in het kader hiervan is het uitvoeren van een Nulmeting Veiligheid.

De gemeenschappelijke Visie op veiligheid uit de Beleidsbeschouwing is bij alle RWS-diensten geïntroduceerd. Dit heeft ertoe geleid dat bij vrijwel alle RWS diensten momenteel Nulmetingen Veiligheid worden voorbereid of uitgevoerd. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat bij een aantal diensten de uitvoering lang duurt of op zich laat wachten door gebrek aan prioriteit. Er zijn inmiddels vijf Nulmetingen gereed.

Per maart 2005 (de peildatum van deze rapportage) zijn er reeds enige conclusies te trekken.

De Nulmetingen hebben geleid tot extra aandacht voor het onderwerp, in elk geval bij de medewerkers die actief zijn op veiligheidsgerelateerde werkvelden. In hoeverre de Nulmetingen hebben geleid tot meer dan eenmalige aandacht, is op dit moment moeilijk vast te stellen. Om blijvende aandacht te bewerkstelligen is het belangrijk dat het management een krachtig signaal afgeeft over het belang van het onderwerp en zorgt voor inbedding in de bedrijfscultuur, bijvoorbeeld door het onderwerp regelmatig op de overlegagenda's te zetten.

Uit de Nulmetingen blijkt dat het onderwerp veiligheid in veel Rijkswaterstaat-activiteiten een belangrijke rol speelt. Veiligheid is een issue bij het ontwerpen en realiseren van nieuwe infrastructuur; het hele hoogwaterbeschermingsbeleid is gericht op veiligheid voor de burgers; bij diensten als DWW, RIZA en RIKZ lopen monitoringsprogramma's voor het in beeld brengen van de toestand van wegen, vaarwegen en de kustverdediging. Voor veel waterstaters is veiligheid dan ook een vanzelfsprekend en impliciet onderdeel van hun werkpakket.

Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat het beeld nog niet compleet is, ten eerste omdat nog niet alle RWS-diensten een Nulmeting hebben uitgevoerd en ten tweede omdat, waar de Nulmeting al wel is uitgevoerd, vaak werd gekozen voor het "meten" van een beperkt aantal deelonderwerpen (externe veiligheid, verkeersveiligheid, arbo, etc.). Het verdient aanbeveling om de gehele Nulmetingsinspanning af te maken omdat op die manier het bevorderen van structurele aandacht voor veiligheid en een positieve veiligheidscultuur in alle organisatieonderdelen wordt bevorderd. Daarnaast zou het nu afblazen een verkeerd signaal zijn na de introductie van de Corporate Visie in de diverse DT's: de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers bij het onderwerp veiligheid zou onder druk kunnen komen te staan.

Daar staat tegenover dat het expliciet beoordelen van de veiligheidsprestaties en het bewust sturen op veiligheid nog lang niet overal gemeengoed is. Bij planvorming en aanleg is er weliswaar veel oog voor veiligheid; in het ontwerpproces echter wordt vaak prioriteit gegeven aan benutting en bereikbaarheid, zonder dat de afweging tegenover veiligheid expliciet en transparant wordt gemaakt.

Daarnaast lijkt er sprake te zijn van algemene cultuurproblemen. Afwegingen worden vaak niet vastgelegd, er wordt weinig blijk gegeven van een ontwikkeld besef van het belang van expliciet en transparant afwegen, er ligt prioriteit bij kostenverlaging i.p.v. kwaliteit van besluitvorming en er is onvoldoende oog voor de omgeving (rest V&W, overheid, samenleving).

De voorlopige conclusie van de Nulmetingen luidt dan ook:

- 1) veel zaken zijn al goed geregeld, maar de afwegingen en aansturing vindt hoofdzakelijk op impliciete wijze plaats;
- 2) de intentie voor het uitvoeren van de nulmeting en voor het permanent verbeteren van veiligheid is vaak wel aanwezig, maar prioriteiten, budgetten, capaciteit en algemene cultuuraspecten verhinderen vaak deze waar te maken.

Veiligheid krijgt in vele werkvelden expliciet aandacht. De afstemming en wisselwerking tussen de werkvelden is echter nog onvoldoende. Veiligheid blijkt over de gehele linie niog steeds een versnipperd onderwerp te zijn dat nog niet breed wordt gedragen door de al wel ontwikkelde gemeenschappelijke Visie.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Op 29 augustus 2002 hebben de beleidsDG's, Rijkswaterstaat en IVW overeenstemming bereikt over een gemeenschappelijke Visie op Veiligheid, neergelegd in de Beleidsbeschouwing Veiligheid (ref. 1) en samen te vatten in de volgende pijlers of ambities:

1. Streven naar permanente verbetering van veiligheid;
2. Expliciet en transparant afwegen van maatregelen, in het spanningsveld tussen economie, sociale en milieuaspecten en veiligheid;
3. Voorbereid zijn op onvermijdelijke risico's;
4. Het tot stand brengen en onderhouden van een veiligheidscultuur, ondersteund door een passende vorm van veiligheidsmanagement.

In het verlengde van de Beleidsbeschouwing Veiligheid heeft de Directeur-Generaal DGG in december 2002 namens de Bestuursraad (BSR) ingestemd met het Invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement (ref. 2).

De hoofdlijnen van het invoeringsprogramma voor veiligheidsmanagement zijn schematisch samengevat in bijlage 1.

Nulmeting Veiligheid

Een belangrijke eerste stap in het kader van het Invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement is het uitvoeren van een Nulmeting Veiligheid.

De Programmadirectie Corporate Veiligheid en Security (hierna te noemen: CVS) treedt op als formele opdrachtgever voor de Nulmeting Veiligheid. CVS was tot en met 30 april 2004 ondergebracht bij het DG Goederenvervoer, en is – door een herschikking van taken in het kader van de samenvoeging van het DG Goederenvervoer en het DG Luchtvaart – met ingang van 1 mei 2004 toegevoegd aan het DG Water.

Besloten is om eerst een Nulmeting uit te voeren bij alle Rijkswaterstaat-onderdelen. Hiermee is in 2003 gestart. Het verzoek tot medewerking aan de Nulmeting Veiligheid is in mei 2003 door de toenmalige waarnemend DG RWS, ir. L. Kohsiek, per brief gericht aan alle HID's (ref. 3). Daarmee onderstreepte de leiding van RWS het belang van de bevordering van een positieve veiligheidscultuur binnen RWS en de invoering dan wel verbetering van het daartoe benodigde veiligheidsmanagement.

Inmiddels zijn alle DT's van de Rijkswaterstaat-onderdelen op de hoogte gesteld van de inhoud van de Visie, en is in de meeste onderdelen een begin gemaakt met de uitvoering van de Nulmeting.

Door middel van deze rapportage wordt de DG Rijkswaterstaat op de hoogte gebracht van de bevindingen van de tot maart 2005 uitgevoerde Nulmetingen.

1.2 Doelstelling

Een Nulmeting is allereerst een concreet korte termijn doel op zichzelf: het vastleggen van een referentiesituatie. Tegelijkertijd is het echter een voertuig voor het in gang zetten van veranderingen op lange termijn (het bewustmaken, stimuleren en zorgdragen voor draagvlak).

De Nulmeting Veiligheid heeft drie doelstellingen

1. Vaststellen van de startpositie van Diensten en Directies op het gebied van veiligheid; aan de hand van deze referentiemetingen kunnen toekomstige verbeteringen op het gebied van veiligheid worden 'gemeten'. De resultaten van deze referentiemeting zijn de basis voor toekomstige eigen audits.
2. Starten van een verbeterproces voor de middellange termijn: het vaststellen van de uitgangssituatie en de eventueel benodigde veranderingen of verbeteringen m.b.t. veiligheid in het werkgebied van een directie. De resultaten van deze inventarisatie vormen de ingrediënten voor een succesvolle invoeringsstrategie. De ervaring leert dat een goede diagnose in het algemeen de halve oplossing is.
3. Bevorderen van het veiligheidsbewustzijn bij alle medewerkers. Meer specifiek wordt deze doelstelling nagestreefd door:
 - het concreet afbakenen van het veiligheidsgebied van een directie;
 - het concreet maken van het enigszins abstracte onderwerp van veiligheidsmanagement en -cultuur;
 - het bewustmaken van medewerkers van hun (keten)verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid
 - stimuleren van medewerkers en van hen meet af aan bij komende veranderingen betrekken;

1.3 Beoogd resultaat

Na uitvoering van de Nulmetingen is het beoogd resultaat voor de Directieteams RWS:

1. Er is inzicht in hun uitgangssituatie voor wat betreft veiligheid;

-
2. De meetresultaten per directie zijn geschikt als referentiemeting voor toekomstige verbetering (SMART);
 3. Randvoorwaarden zijn geschapen (zowel technisch-inhoudelijk als procesmatig) om succesvolle invoeringsstrategieën en actieplannen te kunnen opzetten die aansluiten op de situatie binnen de diverse directies;
 4. De meetresultaten voor de verschillende directies laten zich onderling vergelijken (vereist zekere uniformiteit in de vraagstelling).

Voor de Programmadirectie Veiligheid en de CVS is het beoogd resultaat:

1. Draagvlak en dynamiek voor het V&W brede programma op het gebied van veiligheidsmanagement;
2. Zodanige resultaten van de Nulmeting (zowel technisch-inhoudelijk als procesmatig) dat ze kunnen worden toegepast bij andere dienstonderdelen van V&W;
3. De Nulmetingen vormen materiaal waarop de Programmadirectie kan besluiten tot de ontwikkeling van nader (geharmoniseerd) instrumentarium.

1.4 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 wordt de opzet van de Nulmeting toegelicht. Voor elk van de dienstonderdelen waar de meting heeft plaatsgevonden, wordt een beschrijving van de resultaten en de te ondernemen vervolgacties gegeven (Hoofdstuk 3). In Hoofdstuk 4 wordt vervolgens een V&W-breed beeld geschetst van de gesignaleerde trends door te kijken of de doelstellingen gehaald zijn en of het beoogd resultaat in zicht komt.

2. Opzet en organisatie van de Nulmetingen

2.1 Onderzoeksgroep

De Nulmeting is uitgezet bij de volgende onderdelen van het ministerie van Verkeer en Waterstaat:

- RWS Adviesdienst Geo-informatie en ICT (RWS AGI)
- RWS Adviesdienst verkeer en vervoer (AVV)
- RWS Bouwdienst (BD)
- RWS Dienst Weg- en waterbouwkunde (DWW)
- RWS Limburg (DLB)
- RWS Noord-Brabant (DNB)
- RWS Noord-Holland (DNH)
- RWS Noord-Nederland (DNN)
- RWS Noordzee (DNZ)
- RWS Oost-Nederland (DON)
- RWS Utrecht (DUT)
- RWS IJsselmeergebied (RDIJ)
- RWS Zeeland (DZL)
- RWS Zuid-Holland (DZH)
- RWS Rijksinstituut voor Kust en Zee (RIKZ)
- RWS Rijksinstituut Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA)
- Projectdirectie Betuweroute
- Projectdirectie HSL-zuid
- Projectdirectie Maaswerken
- DG Transport en Logistiek (DGTL)
- DG Personenvervoer (DGP)
- DG Water (DGW)
- ProRail

2.2 Organisatie en onderzoeksprocedure

Namens de Specialistische Diensten, verenigd in het Loket Veiligheid, fungeert de Bouwdienst als opdrachtnemer voor de Nulmeting. Een projectteam bestaande uit een projectleider en een projectmedewerker aangevuld met externe ondersteuning is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de centrale organisatie van de Nulmeting en voor de ontwikkeling van inhoudelijk-ondersteunend materiaal.

Het Loket Veiligheid

Het Loket Veiligheid is een initiatief van de gezamenlijke Specialistische Diensten van Rijkswaterstaat.

Het bestaat uit vertegenwoordigers van de Specialistische Diensten van RWS, het KNMI en ProRail, en wil optreden als natuurlijke kennispartner en -makelaar op het gebied van veiligheid binnen het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

In het project Nulmeting Veiligheid treedt het Loket Veiligheid op als organisator van het project. Bovendien leveren de SD'en via het Loket de personele capaciteit die nodig is voor de uitvoering van de projectwerkzaamheden, en vindt via regelmatige terugkoppeling in de overlegvergaderingen van het Loket kwaliteitscontrole en -borging van de projectvoortgang en -resultaten plaats.

De primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Nulmetingen lag bij de leiding van de afzonderlijke dienstonderdelen van RWS. Het Nulmetingsteam RWS (NMT-RWS) – heeft bij de uitvoering van de Nulmetingen inhoudelijke en organisatorische ondersteuning verleend wanneer de betreffende directie daarom vroeg.

Als ondersteuning van de communicatie tussen de betrokken partijen is een website in het leven geroepen waarop informatie is te vinden over de achtergronden en over de stand van zaken van de Nulmeting.

Voorts is een Implementatiegroep opgericht, die eens in de 6 tot 8 weken bij elkaar komt en waaraan wordt deelgenomen door vertegenwoordigers van de dienstonderdelen die op dat moment met de Nulmeting bezig zijn. Deze Implementatiegroep wordt geleid door het Centrale Nulmetingsteam.

Voor de uitvoering van iedere afzonderlijke Nulmeting is in hoofdlijnen een vergelijkbaar stramien gevolgd:

1. Introductie (in het DT/MT van de betreffende dienst (SD) of directie (RD)) van de V&W-Visie op veiligheid door Jac Remmen, Programmadirecteur CVS;
2. Introductie (in DT/MT) van de achtergronden en aanpak van de Nulmeting door vertegenwoordiger van het Centrale Nulmetingsteam;
3. Voorbereiding en uitvoering van de Nulmeting door intern projectteam SD/RD;
4. Terugmelding/rapportage van intern projectteam aan DT/MT;
5. Rapportage van DT/MT aan DG RWS en Programmadirecteur CVS.

In hoofdstuk 3 is weergegeven hoever de verschillende dienstonderdelen zijn gevorderd.

2.3 Methoden en instrumenten

Vanuit de probleemstelling zijn de hoofdvragen van de Nulmeting:

1. Hoe ziet veiligheid eruit binnen het aandachtsgebied van de directie?
2. Wat zijn de veiligheidsresultaten op dit moment?
3. Wat is eerder op het gebied van veiligheid geprobeerd?
4. Waar zitten de kansen en de belemmeringen voor verbetering?

Een nadere uitwerking van de hoofdvragen is gegeven in bijlage 2.

In 2003 is in opdracht van CVS een 'Handreiking Nulmeting Veiligheid' geschreven (ref. 4) voor de uitvoering van de Nulmeting. In de Handreiking is daarvoor een methode in drie stappen gegeven:

Stap 1: Bepalen van de onderwerpen van de Nulmeting (wat wordt onderzocht?)

Stap 2: In kaart brengen van de veiligheidsketen per onderwerp. Een veiligheidsketen is een aaneenschakeling van activiteiten die uiteindelijk leiden tot de veiligheid binnen een onderwerp.

Stap 3: Meten van de huidige veiligheidsprestaties per onderwerp. De prestaties worden gemeten aan de hand van de in par. 1.1 weergegeven ambities.

Voor een uitgebreide toelichting op deze stappen wordt naar de handreiking verwezen (ref. 4).

De uitvoering van de Nulmeting wordt in een rapport beschreven. Hierin is aandacht voor een beschrijving van de toegepaste methoden (zodat vervolgmetingen mogelijk zijn); vervolgens beschrijvingen van de startposities van de verschillende bedrijfsonderdelen en op de in par 1.1 genoemde ambities. Verder bevat de rapportage verbeterpunten en ambities en actieplan voor korte en middellange termijn.

3. Stand van zaken per V&W onderdeel

In par 2.1 is aangegeven bij welke bedrijfsonderdelen de Nulmeting is geïntroduceerd. In dit hoofdstuk wordt in par. 3.1 een overzicht gegeven van de stand van zaken bij de bedrijfsonderdelen. Vervolgens wordt in par 3.2 een overzicht gegeven van de lopende processen bij de bedrijfsonderdelen waar de Nulmeting nog niet is afgerond. In par 3.3 worden de resultaten van de afgeronde Nulmetingen toegelicht. Per dienst wordt eerst beschreven wat er is gemeten en hoe dat is gebeurd, vervolgens wat de bevindingen zijn (zo mogelijk ook per pijler van de visie) en tenslotte wat de vervolgacties zijn.

3.1 Overzicht

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken met betrekking tot de Nulmeting per V&W-onderdeel per maart 2005 weergegeven.

	Visie Geïntroduceerd	Nulmeting Gestart	Nulmeting Uitgevoerd
RWS Adviesdienst Geo-informatie en ICT (RWS AGI)	✓	✓	✓ (deels)
RWS Adviesdienst verkeer en vervoer (AVV)	✓	✓	✓ (deels)
RWS Bouwdienst (BD)	✓	✓	✓
RWS Dienst Weg- en waterbouwkunde (DWW)	✓	✓	✓
RWS Limburg (DLB)	✓	✓	✓
RWS Noord-Brabant (DNB)	✓	✓	✓ (deels)
RWS Noord-Holland (DNH)	✓	✓	✓
RWS Noord-Nederland (DNN)	✓	✓	✓ (deels)
RWS Noordzee (DNZ)	✓		
RWS Oost-Nederland (DON)	✓		
RWS Utrecht (DUT)	✓	✓	✓
RWS IJsselmeergebied (RDIJ)	✓	✓	
RWS Zeeland (DZL)	✓	✓	✓ (deels)
RWS Zuid-Holland (DZH)	✓	✓	✓ (deels)
RWS Rijksinstituut voor Kust en Zee (RIKZ)	✓	✓	
RWS Rijksinstituut Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA)	✓	✓	✓ (deels)
Projectdirectie Betuweroute	✓	Voert geen Nulmeting uit	
Projectdirectie HSL-zuid	✓	Voert geen Nulmeting uit	
Projectdirectie Maaswerken	✓	Voert geen Nulmeting uit	
DG Transport en Logistiek (DGTL)			
DG Personenvervoer (DGP)			
DG Water (DGW)			
ProRail	✓	n.v.t.	n.v.t.

3.2 Tussenresultaten

RWS Adviesdienst Geo-informatie en ICT (RWS AGI)

Bij de AGI wordt momenteel een bedrijfscontinuïteitsplan opgesteld. Doelstelling van een dergelijk plan is het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening en het creëren van een kader voor het zoveel mogelijk minimaliseren van de kans op en/of de impact van (veiligheids)bedreigende situaties voor personeel en bezoekers, bijvoorbeeld door het opstellen van een calamiteitenplan. Onderdeel van het opstellen van een Bedrijfscontinuïteitsplan is de uitvoering van een Gevolg- dan wel A&K-analyse (Afhankelijkheid- en Kwetsbaarheidsanalyse). Het plan kan worden opgevat als een Nulmeting Veiligheid, zij het dat bepaalde aspecten onderbelicht blijven.

RWS Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV)

AVV heeft op eigen initiatief, en eigenlijk los van de Nulmeting, aan een extern bureau opdracht gegeven voor de ontwikkeling van een Veiligheidsmanagementsysteem (VMS). Aansluitend zal de Nulmeting worden gehouden, te beginnen met een kick-offmeeting/ workshop om inventarisatie ten behoeve van VMS aan te vullen, het domein van de Nulmeting af te bakenen en AVV te informeren over ervaringen van anderen met betrekking tot proces en inhoud..

RWS Noord-Brabant (DNB)

De Visie is geïntroduceerd, en de kickoffmeeting voor de Nulmeting heeft plaatsgevonden. Er is een drietal onderwerpen geselecteerd voor de eerste Nulmeting, te weten verkeersveiligheid, externe veiligheid en scheepvaart/onderhoud nat. Inmiddels zijn door de drie trekkers van deze onderwerpen interviews gehouden; de resultaten daarvan worden in november 2004 verder uitgewerkt en besproken in een plenaire sessie bij DNB. Eindrapportage wordt verwacht in december 2004.

RWS Noord-Nederland (DNN)

Na de introductie van de Visie in het DT in februari 2004 is een trekker aangewezen. De eerste resultaten van de Nulmeting zijn onlangs binnengekomen (maar nog niet meegenomen in deze versie van de overall-rapportage).

RWS Noordzee (DNZ)

Het belang van veiligheid wordt onderschreven. Vervolgstappen na de introductie van de Visie in het DT zijn echter nog niet gezet.

RWS Oost-Nederland (DON)

Vrijmaken van een trekker is een probleem. In verband met capaciteitsgebrek is de uitvoering van de Nulmeting opgeschort tot najaar 2004.

RWS Utrecht (DUT)

In Utrecht wordt voor de Nulmeting gekozen voor het onderwerp: "Vervoer van gevaarlijke stoffen over weg, water en spoor in het Utrechtse". De trekker van DUT heeft een aantal interviews gehouden en in december 2004 zijn de resultaten van de Nulmeting gepubliceerd.

RWS IJsselmeergebied (RDIJ)

Visie geïntroduceerd, kick-off meeting Nulmeting is gehouden. Er is een trekker aangewezen. RDIJ gaat het cluster natte activiteiten doormeten alsmede de veiligheid van de eigen werknemers. Rapportage verwacht na de zomer 2005.

RWS Zeeland (DZL)

Introductie van de Visie en kick-off van de Nulmeting hebben plaatsgevonden. Door ziekte van de trekker is e.e.a. daarna stil komen te liggen.

RWS Rijksinstituut voor Kust en Zee (RIKZ)

De Visie is geïntroduceerd, en er is een trekker/projectleider aangewezen. Kick-off meeting gehouden. Activiteiten worden opgestart.

RWS Rijksinstituut Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA)

Introductie van de Visie en kick-off van de Nulmeting hebben plaatsgevonden. Daarna is de nulmeting opgestart. RWS RIZA heeft de nulmeting in vier stappen onderverdeeld. In de kick-off zijn de 'domeinen': waterkwantiteit, waterkwaliteit en ARBO (intern) onderscheiden. Voor deze onderdelen worden in de eerste stap plannen uitgewerkt voor de verdere nulmeting. De overige stappen zijn uitvoeren interviews per onderdeel, plenaire sessie en eindrapportage. De concept-rapportage is besproken, afronding staat gepland voor april 2005.

3.3 Resultaten afgeronde Nulmetingen

3.3.1. RWS Bouwdienst

Peildatum: december 2003 (ref. 5)

Wat is er gemeten?

De Bouwdienst onderscheidt drie aandachtspunten:

- Constructieve veiligheid: de bezwijkkans van constructies;
- Publieke veiligheid: interne en externe veiligheid;
- Arbeidsveiligheid: veiligheid werknemers tijdens de bouw, bediening en onderhoud.

Hoe is er gemeten?

De Bouwdienst heeft voor de uitvoering van de Nulmeting een werkgroep in het leven geroepen. Deze heeft eerst, in grote lijnen conform de werkwijze uit de handreiking, uitgangspunten en randvoorwaarden vastgelegd, activiteiten geïnclassificeerd en deze ingedeeld in de veiligheidsketen. Vervolgens is in een interviewronde met medewerkers de uiteindelijke meting uitgevoerd. De resultaten van de interviews zijn door de werkgroep verwerkt tot een rapport. De Bouwdienst heeft zich bij de Nulmeting laten ondersteunen door een extern adviseur met ervaring op het gebied van veiligheidsmanagement.

Wat zijn de resultaten?

Per onderdeel van de Visie heeft de Nulmeting bij de Bouwdienst de volgende resultaten opgeleverd:

1. Permanent verbeteren staat niet als zodanig in de aandacht. Wel wordt, vooral in complexe projecten, aandacht besteed aan afwegen van veiligheidsrisico's en toetsing aan risiconormen (voor zover bestaand en van toepassing). Arbeidsveiligheid is opgenomen van in Elementair, het kwaliteitszorgsysteem van de Bouwdienst, waarin de managementcyclus (Deming-circle) uitgangspunt is. Permanent verbeteren is onvoldoende uitgewerkt als de verschillende activiteiten van de Bouwdienst worden getoetst aan de volle omvang van het domein Publieke Veiligheid;
2. Expliciet en transparant afwegen van maatregelen: voor constructieve veiligheid en arbeidsveiligheid wordt dit punt door middel van toepassing van de wet- en regelgeving goed ingevuld. Ten aanzien van publieke veiligheid dient dit punt te worden verbeterd. Het expliciet en transparant afwegen van maatregelen is voor de volle omvang van het domein Publieke Veiligheid niet op het niveau zoals beschreven in de gemeenschappelijke visie op Veiligheid;
3. Voorbereid zijn op restrisico's is voor de volle omvang van het domein Publieke Veiligheid niet op het niveau zoals beschreven in de Visie op veiligheid;
4. Veiligheidscultuur: de grondhouding van de medewerkers is positief. Professionele integriteit is duidelijk aanwezig;
5. Veiligheidsmanagement: adequate communicatie over veiligheid heeft nog verbetering. Arbeidsveiligheid heeft een duidelijk herkenbare plaats in het managementsysteem.

Veiligheid heeft een centrale plaats in de hoofdactiviteiten van de Bouwdienst. Voor de normale projecten is Constructieve Veiligheid in grote mate geborgd middels de Ontwerpfilosofie en verweven in de hierop van toepassing verklaarde wet- en regelgeving. Bij complexe projecten zijn er meer expliciete activiteiten met betrekking tot het inventariseren en afwegen van veiligheidsrisico's, echter ten aanzien

van Publieke Veiligheid zijn er verbetermogelijkheden voor het expliciet en transparant afwegen van maatregelen.

De Arbeidsveiligheid neemt door middel van een in Elementair geïntegreerde werkwijze een duidelijke plaats in. Dit blijkt onder meer uit het regelmatig houden van V&G-audits.

Op basis van de bovengenoemde conclusies wordt de centrale vraag of er een direct probleem ligt beantwoord vanuit meerdere perspectieven.

Is er een probleem?

- Nee, wanneer de Constructieve Veiligheid beschouwd wordt;
- Nee, als de inspanningen met betrekking tot Arbeidsveiligheid getoetst worden ten aanzien van andere diensten of opdrachtgevende partijen.

Is er een probleem?

- Ja, met betrekking tot innovatief aanbesteden. Er eerst grote bezorgdheid over het borgen van Bouwdienstkennis en ervaring in contracten als deze middels functionele specificatie (niet meer in detail omschrijven wat er geleverd moet worden maar slechts aangeven wat voor prestatie het moet leveren) op de markt worden gezet;
- Ja, als de verschillende activiteiten van de Bouwdienst worden getoetst aan de volle omvang van het domein Publieke Veiligheid. Het expliciet en transparant afwegen van maatregelen is niet op het niveau zoals beschreven in de gemeenschappelijke Visie op veiligheid.

Wat is het vervolg?

Inmiddels vinden de voorbereidingen voor een reorganisatie van de Bouwdienst plaats. Er komt een nieuwe afdeling Veiligheid. Deze afdeling zal binnen de Bouwdienst verantwoordelijk worden voor de realisatie van een ambitieus pakket werkzaamheden dat nauw aansluit bij de inhoudelijke elementen van de Visie, en waarin tevens plaats is gemaakt voor het bevorderen van een positieve veiligheidscultuur en een bijbehorend veiligheidsmanagement. Voor dat laatste zal worden aangehaakt bij het nu nog vigerende kwaliteitszorgsysteem Elementair.

3.3.2. RWS Limburg

Peildatum: oktober 2003 (ref. 6)

Wat is er gemeten?

Op het gebied van veiligheid worden bij directie Limburg de volgende aandachtsgebieden onderscheiden:

- Veiligheid eigen medewerkers;
- Verkeerveiligheid op de weg;
- Verkeerveiligheid op het water;
- Veiligheid op milieugebied;
- Veiligheid waterkwaliteit.

Hoe is er gemeten?

DLB heeft middels een workshop een verkorte Nulmeting gedaan. De situatie wordt voldoende bekend geacht, daarom is gefocussed op de zwakke plekken.

Wat zijn de resultaten?

Uit de verkorte Nulmeting zijn in grote lijnen de volgende aandachtspunten in naar voren gekomen.

De veiligheidscultuur en het veiligheidsmanagent worden over het algemeen als onvoldoende ervaren. De indruk bestaat dat dit niet komt door te weinig aandacht voor dit specifieke onderwerp, maar vooral te maken heeft met algemene onvolkomenheden in de organisatie, zoals gebrekkige communicatie en onduidelijke taken en verantwoordelijkheden.

Een duidelijke constatering is dat er wel veel mensen met het onderwerp veiligheid bezig zijn, maar dat onderlinge afstemming ontbreekt en dat er ook onvoldoende inzicht is in wie nu waar mee bezig is. Enige coördinatie in deze zou al een directe kwaliteitsverbetering tot gevolg kunnen hebben. Het hebben van een verantwoordelijk DT-lid voor veiligheid is al een eerste verbetering. Ondersteuning van dit DT-lid vanuit de dienst is wenselijk om zodoende ook aansluiting te krijgen bij het landelijk programma Corporate Strategie Veiligheid.

Directie Limburg ondersteunt het genoemde initiatief Programma Corporate Veiligheid en Security en ziet ook de noodzaak voor het hebben van een continu platform veiligheid. Nog meer echter wordt belang gehecht aan het geven van een hoge prioriteit in de begrotingscyclus aan het aspect veiligheid. Dit zou kunnen gebeuren binnen VBTB (Van Begrotingsvoorbereiding tot Begrotings Verantwoording), waarin wordt bekeken wat de overheid wil bereiken, hoe dat moet gebeuren en wat het mag kosten.

Wat is het vervolg?

Op dit moment zijn er geen concrete voorstellen voor vervolgstappen bij de Directie Limburg. Wel is het onderwerp in het managementcontract 2004 opgenomen; het zou voor de hand liggen dat het DT in 2005 met concrete voorstellen komt.

3.3.3. RWS Noord-Holland

Peildatum: januari 2004 (ref. 7)

Wat is er gemeten?

Directie Noord-Holland heeft in het kader van de Nulmeting een 8-tal veiligheidsketens in kaart gebracht:

- Externe veiligheid;
- Sociale veiligheid;
- Verkeersveiligheid;
- Tunnelveiligheid;
- Veiligheid oppervlaktewater;
- Waterkwantiteit;
- Veiligheid scheepvaart;
- Waterkeren.

Als apart onderdeel is de calamiteitenzorg bekeken.

Hoe is er gemeten?

Voor de keten externe veiligheid is een aantal malen een workshop met belegd en daarnaast is een aantal interviews afgenomen. Gedurende de uitvoering is gebleken dat dit voor de betrokkenen te veel tijd kostte. Voor de overige ketens is dan ook een andere aanpak gekozen en is de nadruk meer komen te liggen op het vergaren van informatie dan het op gang brengen van een bewustwording. Deze aanpak bestond uit het interviewen van betrokken DNH-ers.

Wat zijn de bevindingen?

Geconcludeerd werd dat van de ketens met name externe veiligheid, sociale veiligheid en tunnelveiligheid de nodige aandacht behoeven. Externe veiligheid en tunnelveiligheid zijn relatief nieuwe onderwerpen voor DNH waar dan ook de nodige inspanning ingestopt zal gaan worden. Voor sociale veiligheid geldt dat, redenerend vanuit de middelen en aandacht binnen V&W voor dit onderwerp, deze een lagere prioriteit zal krijgen. Vanuit de rol van RWS als publiekgerichte dienstverlener zal wel getracht worden kleine verbeteringen op dit terrein te realiseren.

De overige ketens zijn relatief goed op orde, voor de keten van verkeersveiligheid ontbreken echter wel duidelijke doelen. De calamiteitenorganisatie, betrekking hebbend op alle ketens, behoeft nog wel de nodige aandacht. Het gaat hier met name om verdere implementatie van de bestrijdingsplannen.

Wat is het vervolg?

De resultaten van de Nulmeting hebben inmiddels een plek gekregen in de hoofdafdelingsplannen. Om het thema veiligheid meer op de agenda van DNH te krijgen en te houden is een specifieke veiligheidsagenda opgesteld voor het DT. Hierop staan de items waar het DT extra aandacht aan zal besteden. Het betreffen hier de onderwerpen externe veiligheid, tunnelveiligheid en de calamiteitenorganisatie. Deze veiligheidsagenda is de opstap naar het opnemen van veiligheid in de vaste stuurmechanismen van het DT. Momenteel staat het onderwerp echter door een reorganisatie laag op

de agenda. Verder wordt getracht het onderwerp actueel te houden binnen de organisatie middels verschillende communicatiemiddelen.

3.3.4. RWS Zuid-Holland

Peildatum: november 2003 (ref. 8)

Wat is er gemeten?

Directie Zuid-Holland (DZH) heeft er voor gekozen om in 2003 het thema Verkeersveiligheid als eerste op te pakken omdat hierbij het grootste aantal slachtoffers vallen en er potentieel dus de grootste 'winst' valt te boeken. Het MT van DZH heeft opdracht gegeven om in 2004 een uitgebreidere Nulmeting uit te voeren; de resultaten daarvan worden eind 2004 verwacht.

Hoe is er gemeten?

Er zijn 10 interviews gehouden.

Wat zijn de bevindingen?

Er was een primaire focus op de veiligheid van weggebruikers en secundair de veiligheid van de mensen die op de weg werken. Tevens is hierbij samenwerking gezocht met directie Noord-Holland.

Voor de vier pijlers van de visie op veiligheid zijn conclusies getrokken voor het thema verkeersveiligheid. Dit geeft voor de eerste pijler 'streven naar permanente verbetering' dat er overwegend geen sprake is van een systematisch streven de verkeersveiligheid te verbeteren.

Voor het 'expliciet en transparant afwegen van maatregelen' geldt dat de afweging voor betrokken medewerkers meestal expliciet en helder is. Echter, afwegingen worden meestal niet vastgelegd en er is ook geen verantwoordingsplicht hoe met het veiligheidsbelang is omgegaan.

Voor het 'voorbereid zijn op mogelijke restrisico's' liggen er duidelijke procedures en afspraken met externe partijen in het kader van Incident Management. Hier is men in het algemeen tevreden over en er bestaat het vertrouwen dat het Incident Management ook meegroeit met de omstandigheden.

Ten aanzien van de 'veiligheidscultuur en management' wordt voor de cultuur geconcludeerd dat er eensgezindheid bestaat over het belang van verkeersveiligheid bij dienstkringen en ondersteunende afdelingen. Anderen (management, HK, DGP/W) onderkennen het belang ook maar voelen zich toch meer op andere belangen aangesproken waaronder bijvoorbeeld bereikbaarheid.

Voor het onderdeel veiligheidsmanagement van deze laatste pijler wordt geconcludeerd dat de regionale directies geen heldere opdracht hebben voor verkeersveiligheid, bovendien is er nauwelijks budget

voor. Onder deze omstandigheden kan het management geen goede invulling geven aan het begrip 'integrale verantwoordelijkheid'. Er wordt dan ook niet systematisch op verkeersveiligheid gestuurd. De dienstkringen voelen zich voor meer verantwoordelijk dan waarop ze worden aangesproken en waartoe ze in staat zijn wat leidt tot frustratie.

Wat is het vervolg?

Als vervolg op de Nulmeting voor verkeersveiligheid in 2003 heeft het MT van DZH besloten de Nulmeting in 2004 voort te zetten. De onderwerpen welke in 2004 aan de orde zullen komen zijn vervoer gevaarlijke stoffen, sociale veiligheid, veiligheid van medewerkers in dienstgebouwen en beveiliging van dienstgebouwen. De uitgevoerde Nulmeting in 2003 heeft geleid tot een erkenning dat een dergelijke aanpak nuttig en nodig is voor het verwerven van inzicht hoe de organisatie met veiligheid omgaat.

3.3.5. RWS Dienst Weg- en Waterbouwkunde (DWW)

Peildatum: november 2003 (ref. 9)

Wat is er gemeten?

Voor de Nulmeting heeft DWW zich gericht op een viertal thema's:

- Veiligheid tegen overstromen;
- Veiligheid van de weg;
- Veiligheid, gezondheid en milieu in relatie tot de (vaar)weg;
- Veiligheid, gezondheid en welzijn in werkprocessen (ARBO).

Hoe is er gemeten?

Bij DWW is het proces van de Nulmeting in vijf stappen doorlopen:

- identificatie van de thema's;
- in kaart brengen van werkprocessen o.l.v. thematrekker;
- mini-audit (verder uitwerken onderwerpen);
- bespreking resultaten;
- eindrapportage en presentatie.

Wat zijn de bevindingen?

In het algemeen kan worden gezegd dat voor de onderwerpen welke tot het primaire proces binnen DWW behoren deze goed georganiseerd zijn, verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dat relevante zaken goed zijn vastgelegd in de verschillende managementplannen

Veiligheid tegen overstromen

Veiligheid tegen overstromen is in Nederland wettelijk geregeld. In de wet op de waterkering is bepaald dat de beheerder van een primaire waterkering elke 5 jaar de algemene toestand van de waterkering controleert. In deze toetsing op veiligheid spelen de bij DWW ontwikkelde Hydraulische randvoorwaarden (HR) en het voorschrift Toetsen op Veiligheid (TVT) een prominente rol. Daarnaast wordt in het project Veiligheid Nederland in kaart (VNK) zowel de

veiligheidsnormering als de toetsingsmethode herzien. Volgens een nieuwe methodiek worden de kansen op en de gevolgen van overstromen van elk van de 53 dijkringen in Nederland in kaart gebracht.

Veiligheid van de weg

Eén van de onderwerpen binnen het thema 'veiligheid van de weg' is het werken op of langs de weg door medewerkers van DWW. De veiligheid van medewerkers wordt hierbij zeer serieus genomen en de veiligheidscultuur rond dit onderwerp wordt als goed beoordeeld. Wel wordt de organisatie als reactief gezien op dit vlak en wordt gepleit voor een meer systematisch aanpak van de veiligheid van medewerkers op of lang de weg.

Veiligheid, gezondheid en milieu in relatie tot de (vaar)weg

Dit thema wordt doorgaans meegenomen in de adviezen van DWW, bijvoorbeeld bij het verbeteren van luchtkwaliteit, externe veiligheid in planstudies, maar het kent geen organisatiestructuur binnen DWW.

Veiligheid, gezondheid en welzijn in werkprocessen (ARBO)

Zowel voor wat betreft de veiligheid in kantoor (ontruimingsoefeningen, gezonder werkplekken) als voor de veiligheid bij het werken langs de weg wordt dit thema positief beoordeeld.

Wat is het vervolg?

Richting het MT zijn een aantal aanbevelingen gedaan op basis van de conclusies en is aanbevolen in 2004 vervolg aan het project te geven. Het MT heeft hierop het advies gegeven het veiligheidsdenken een plaats te geven binnen het INK model om te kijken of er aanvullende acties nodig zijn. Verder adviseert het MT het veiligheidsdenken uit te werken als een element van de tracé/MER benadering.

3.3.6. RWS Directie Utrecht (DUT)

Peildatum: november 2004 (ref. 10)

Wat is er gemeten?

Rijkswaterstaat Utrecht heeft de Nulmeting uitgevoerd op het thema Vervoer Gevaarlijke Stoffen.

Hoe is er gemeten?

De Nulmeting is uitgevoerd aan de hand van interviews met personen in de eigen dienst, met collega's van Rijkswaterstaat Noord-Brabant, en met enkele externen. De resultaten van de interviews zijn teruggekoppeld naar een klankbordgroep en, aangevuld met gegevens uit relevante rapporten, beleidsnota's en andere documenten, verwerkt in de rapportage.

Wat zijn de bevindingen?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het thema vervoer gevaarlijke stoffen, ook wel aangeduid met externe veiligheid, veel raakvlakken heeft met andere beleidsterreinen in de dienst. Dit is echter niet te herkennen in de werkwijze en organisatie rond dit onderwerp, die gekenmerkt wordt door een weliswaar enthousiaste maar niet planmatige aanpak, veelal bepaald door de inzet voor planstudies en ZSM projecten. Er ontbreekt sturing vanuit het management en er is gebrek aan onderlinge afstemming. Gebrek aan capaciteit en voldoende prioriteit zijn de achterliggende oorzaken.

Positief is de verdubbeling van fte voor externe veiligheid in de nieuwe organisatie. Dit geeft voor de toekomst meer mogelijkheden voor aanpak van de (toenemende) problematiek in de regio Utrecht. Een sterk punt is de relatie met externe partijen, RWS Utrecht wordt gekarakteriseerd als een goede partner om mee samen te werken.

Conclusies ten aanzien van permanent verbeteren:

Het ontbreken van een jaarplan en jaarlijkse monitoring maakt het beoordelen van een eventuele verbeterde aanpak moeilijk.

Conclusies ten aanzien van expliciet en transparant afwegen.

Er ontbreekt op dit moment een goed instrumentarium voor het onderbouwen van keuzes ten aanzien van externe veiligheid. Externe veiligheid, hoewel steeds belangrijker in het besluitvormingsproces heeft tot nu toe geen doorslaggevende rol in besluitvorming. Ten aanzien van keuzes voor inzet mensen en middelen voor het onderwerp bij RDU zijn de afwegingen veelal niet expliciet gemaakt. EV is niet opgenomen in het management contract.

Conclusies ten aanzien van het voorbereid zijn op onvermijdelijke risico's

RWS is goed voorbereid op onvermijdelijke risico's: de calamiteitenplannen voor droog en nat voldoen aan de eisen en blijken in de praktijk goed blijken te functioneren. Toch is er zorg ten aanzien van het goed gesteld blijven: weinig aandacht intern, druk op coördinatoren vanwege combinatie met andere taken. Er wordt te weinig grootschalig geoefend met externen. Er is zorg over gedeeltelijk ontbreken objectplannen.

Conclusies ten aanzien van Veiligheidsmanagement

Het landelijke beleid biedt op dit moment weinig sturing aan uitvoering van het beleid vervoer gevaarlijke stoffen. Bij RWS Utrecht ontbreekt het aan eveneens aan een structurele aansturing op dit gebied. Het thema externe veiligheid is niet opgenomen in het managementcontract van 2005.

Conclusies ten aanzien van de veiligheidscultuur.

Bij de buitendiensten is er sprake van een veiligheidscultuur. Het zorgen voor veiligheid van het transport over weg en water is inherent aan de

taken van de buitendiensten. Afgezien van degenen waar externe veiligheid een onderdeel van het eigen takenpakket is, is er weinig aandacht voor dit thema bij het management.

Conclusies ten aanzien van werkrelaties met externen

Er zijn prima werkrelaties met de externe partijen als provincie, gemeenten en diverse hulpdiensten. Contacten met transportbedrijven zijn echter beperkt en zouden met het oog op het oplossen van knelpunten versterkt moeten worden. De kleinere gemeenten vormen echter een zwakke schakel in het netwerk van relaties.

Conclusies ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen en uitvoering nieuw beleid

Staat RWS Utrecht gesteld voor de toekomst? Verwacht wordt dat op termijn knelpunten gaan toenemen door uitbreiding wegennet, ruimtelijke ontwikkelingen en toename verkeersintensiteiten. Met name de publieke aandacht voor externe veiligheid neemt steeds meer toe. Geconcludeerd moet worden dat er veel plannen zijn voor een intensievere aanpak maar aan voorwaarden als een structurele aanpak en een op elkaar afgestemde organisatie is nog niet voldaan. RWS Utrecht staat maar ten dele gesteld voor nieuwe ontwikkelingen.

Verbeterpunten

De uitkomsten van de nulmeting hebben een aantal verbeterpunten naar voren gebracht. De hoofdpunten zijn:

- van ad hoc aanpak naar een structurele planmatige aanpak,
- naar prioritering op managementniveau in plaats van bij de medewerker,
- verbetering van de organisatie,
- organiseren van informatie en communicatie.

Wat is het vervolg?

1. Opstellen plan van aanpak vervoer gevaarlijke stoffen.

Het vaststellen van het kader in de vorm van een jaarplan waarin doelen beschreven worden in relatie tot middelen. Het plan moet leiden tot een structurele aanpak van EV en tot een prioritering van het werk op management niveau. Met het opstellen van een lange termijn visie wordt voorkomen dat geconcentreerd wordt op de korte termijn acties en te weinig geïnvesteerd wordt in lange termijn maatregelen.

2. Opzetten van een informatie - en organisatiestructuur.

Doel is de juiste informatie op de juiste plek te krijgen op het juiste moment. Met name moet er meer aandacht aan management informatie gegeven worden. Er kan geleerd worden van de aanpak van de DNB en DNH. Om uitvoering te verbeteren zal de taakverdeling tussen afdelingen, actueel vanwege de reorganisatie, opnieuw vastgesteld moeten worden.

3. Verbetering registratie transporten over de weg.

De registratie van transportgegevens verbeteren door continue monitoring transporten te bewerkstelligen.

4. Conclusies per maart 2005

In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van de al uitgevoerde Nulmetingen en diverse geluiden over veiligheidsmanagement uit alle diensten een beeld gegeven van de situatie per maart 2005.

Eerst wordt aandacht besteed aan de bekendheid met en de omarming van de Visie (4.1). Vervolgens wordt gekeken in hoeverre de drie elementen uit de doelstelling gehaald worden (4.2 tot 4.4). Tot slot wordt door interpretatie van de resultaten tot nu toe gekeken of we op de goede weg zijn om het beoogde resultaat te bereiken (4.5).

4.1 Bekendheid met de Visie

De Visie is bij alle diensten geïntroduceerd. De uitgevoerde Nulmetingen sluiten goed aan bij de pijlers die in de Visie worden genoemd, en de pijlers worden ook juist geïnterpreteerd. De voorlopige conclusie is dat de Visie bekend is bij degenen die de Nulmeting hebben uitgevoerd. De overige medewerkers kennen de visie nauwelijks. Zo zijn bij de Bouwdienst slechts enkele geïnterviewden ermee bekend.

Of de visie ook daadwerkelijk wordt omarmd is weer een andere vraag. Met name problemen met capaciteit en geld lijken ertoe te leiden dat het moeilijk is structurele aandacht te besteden aan het continu verbeteren en stroomlijnen van de werkzaamheden op het gebied van veiligheid.

Bij RWS Noord Holland worden de resultaten van de Nulmeting opgenomen in de hoofdafdelingsplannen en is er een veiligheidsagenda opgesteld voor het DT. Door bovengenoemde oorzaken lijkt er echter ook hier een teruglopende belangstelling voor het onderwerp te zijn.

4.2 Startpositie vastgesteld?

Welk beeld hebben de al uitgevoerde Nulmetingen opgeleverd? De situatie van de startpositie wordt beschreven vanuit de ambities streven naar permanente verbetering van veiligheid, expliciet en transparant afwegen van maatregelen en het voorbereid zijn op onvermijdelijke risico's.

4.2.1 Permanent verbeteren

In verkenningen, planstudies, en realisatie van wegen is verkeersveiligheid goed gewaarborgd. Er worden alleen keuzes ter besluitvorming aangeboden die veilig zijn. Voor de bestaande infrastructuur is de situatie anders.

Maatregelen op het gebied van verkeersveiligheid zijn daar meestal reactief omdat er te weinig budget is voor preventief onderhoud. Verkeersveiligheid is hier wel vaak het leidende argument om iets aan te pakken. Nagestreefd wordt datgene te doen waarmee de achteruitgang van de verkeersveiligheid zo beperkt mogelijk wordt gehouden. Door het te krappe budget voor preventief onderhoud is er wel vaak sprake van achterstallig onderhoud, wat op zich een negatieve invloed heeft op de verkeersveiligheid.

De directie Zuid-Holland concludeert dan ook dat er geen sprake is van een systematisch streven de verkeersveiligheid permanent te verbeteren. Directie Limburg voegt daar nog aan toe dat door bezuinigingen er ook geen invulling aan het streven tot permanent verbeteren voor hoogwaterveiligheid is.

Op onderdelen bestaat een gebrek aan een systematische benadering. De Bouwdienst mist bijvoorbeeld een structurele terugkoppeling door de RD's in de beheersfase van werken. Ook is er voor oudere kunstwerken niet altijd actuele en volledige informatie beschikbaar. Noord-Holland geeft aan dat ook voor het gebied Externe veiligheid er geen duidelijke rolverdeling is. De directie Limburg merkt op dat een coördinatie van de lopende veiligheidsactiviteiten al een kwaliteitsverbetering tot gevolg kan hebben.

4.2.2. Expliciet en transparant afwegen

Voor wegwerkers en personeel wordt veiligheid zoveel mogelijk geborgd via ARBO.

Er is volgens de directie Limburg onvoldoende samenhang en transparantie in het proces van verbetering van de verkeersveiligheid door het netwerk van partijen die hiervoor verantwoordelijk zijn. Verkeersveiligheid op het water heeft daarbij volgens Limburg nog een lagere prioriteit. Het is in de huidige situatie onmogelijk om verkeersveiligheid op het water te kunnen meten en sturen. Afwegingen worden vaak niet vastgelegd, er is weinig ontwikkeld besef van belang van expliciet en transparant afwegen, er ligt prioriteit bij kostenverlaging i.p.v. kwaliteit van besluitvorming en er is onvoldoende oog voor de omgeving (rest V&W, overheid, samenleving). Doordat de veiligheidsmaatregelen zelf kosten ook geld en zijn soms onhandig, wordt er soms een te lage prioriteit aan toegekend.

Ontwerprichtlijnen zorgen voor een op een transparante wijze genomen maatregelen en keuzen, waardoor in elk geval de constructieve en daarmee de publieke veiligheid een acceptabel niveau heeft. De op vaste punten van het ontwerpproces voorgeschreven risicoanalyses gaan echter vooral over tijd en geld, waardoor veiligheidsrisico's minder expliciet en specifiek benoemd worden, met name bij standaardprojecten. Bij complexe projecten is er wel meer aandacht voor de veiligheidsrisico's

De keuze voor een bepaald planalternatief hoeft niet altijd de beste keuze op het gebied van veiligheid te zijn; ook andere aspecten, zoals bereikbaarheid spelen hierin een rol.

De onrust bestaat dat de opgedane kennis over veiligheidsmaatregelen onvoldoende kan worden geïntegreerd in Design en Construct contracten. Hierdoor bestaat de kans dat projecten een lager kwaliteits- en veiligheidsniveau halen, zeker op langere termijn.

4.2.3. Voorbereid zijn op onvermijdelijke risico's

Voor de beperking van de gevolgen van ernstige ongevallen zijn goede afspraken gemaakt in het kader van Incidentmanagement, aldus de directie Zuid-Holland. Er is ook vertrouwen dat het Incident Management meegroeit met de omstandigheden.

Bij complexe projecten is er meer aandacht voor onvermijdelijke risico's dan bij standaardprojecten. Voor constructieve veiligheid worden voorspelbare bezwijkmechanismen beschouwd, zodat eventuele gevolgen zoveel mogelijk beperkt worden. Wel moet ervoor worden gewaakt dat er teveel vertrouwen op bescherming door normen ontstaat.

Directie Limburg meldt dat er voor alle aspecten van veiligheid calamiteitenplannen zijn. Bij de directie Noord-Holland zijn die er ook, maar is er onvoldoende afstemming van de calamiteitenplannen. Verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk genoeg. Door beperkt budget worden de calamiteitenplannen daarnaast onvoldoende herzien en wordt er te beperkt geoefend. Een tweede reden voor het beperkt oefenen is gebrekkig besef van het nut ervan.

De kennis van de risico's van transport van gevaarlijke stoffen is een knelpunt (DZH, DWW).

4.2.4. Veiligheidscultuur en veiligheidsmanagement

Geconstateerd kan in elk geval worden dat het DT van vrijwel alle dienstonderdelen het onderwerp belangrijk genoeg vindt voor een Nulmeting.

Twee citaten uit de Nulmetingen:

"Bij de Bouwdienst heerst een grote mate van bewustzijn ten aanzien van veiligheid en het wordt gezien als een maatschappelijke verantwoordelijkheid."

"Bij DLB wordt de veiligheidscultuur als onvoldoende ervaren."

Deze twee citaten uit de Nulmetingen lijken te duiden op uiteenlopend veiligheidsbewustzijn bij de diverse bedrijfsonderdelen. Mede door het

feit dat de Nulmeting een momentopname en vooralsnog een beperkte steekproef betreffen, lijkt het erop dat de werkelijkheid wat genuanceerder ligt.

Er lijkt een bovengemiddeld veiligheidsbewustzijn te zijn bij:

- medewerkers die direct geconfronteerd worden met de gevolgen van calamiteiten (veelal bij dienstkringen);
- medewerkers die in projecten werken met veiligheid als onderwerp;
- medewerkers die zich bezig houden met ontwerp en daar te maken hebben met normen en richtlijnen ten aanzien van veiligheid.

Veel van de gesignaleerde knelpunten zijn te herleiden tot algemene cultuurproblemen. De dienstleiding legt de prioriteit vaak niet bij veiligheid waardoor frustratie en onmacht op de werkvloer ontstaat (DZH), de managementcyclus wordt onvoldoende gehanteerd (DZH, BWD, DWW, DLB, DUT), er is op RWS-niveau geen duidelijke verkeersveiligheidsdoelstelling of –visie, de integrale verantwoordelijkheid verkeersveiligheid is redelijkerwijs niet in te vullen of de communicatie tav veiligheid behoeft verbetering (BWD).

Positieve geluiden zijn dat er veel aandacht is voor verkeersveiligheid (DZH, DWW), dienstkringen zich verantwoordelijk voelen voor 'hun' wegen (DZH), arbeidsveiligheid wel duidelijk in cultuur en management is ondergebracht bij de Bouwdienst en DWW, en de handhaving, evaluatie en bijstelling onderhoudsnormen voor wegen goed ingebakken in primaire taak van DWW. Bij diverse diensten (RWS Limburg, RWS Utrecht, Bouwdienst, RIKZ) is er nu een DT-lid verantwoordelijk voor veiligheid. Medewerkers hebben bij DWW voldoende instrumenten om zichzelf bewust te worden van hun veiligheid en hiervoor initiatief te nemen.

4.3 Verbeterproces lange termijn ingezet?

Bij diverse diensten die de Nulmeting al deels of helemaal hebben uitgevoerd bestaat de ambitie om een vervolg aan het project te geven. Zo heeft AVV thematrekkers benoemd die verbetering van de inbedding van veiligheid in de structuur van AVV moeten coördineren. Onderstaande tabel laat zien in hoeverre de al uitgevoerde Nulmetingen verbeterpunten, ambities en actiepunten bevatten om het verbeterproces vorm te geven:

	verbeterpunten	ambities	actieplan
BWD	ja	ja	nee
DLB	ja	nee	nee
DNH	ja	ja	ja
DZH	nee	nee	nee

DWW	ja	ja	nee
DUT	ja	nee	ja

Een mogelijkheid is om naar analogie van het kwaliteits-auditsysteem een systeem op te zetten voor het aspect veiligheid. Ook kan heel goed bij bestaande audit-systemen worden aangesloten. De Nulmeting is overigens al te zien als een eerste audit-ronde. Het doel van deze audits zou dan vooral moeten zijn om als organisatie te leren en niet zozeer als controle achteraf.

Bij ProRail is al een compleet veiligheidsmanagementconcept ontwikkeld; het bijbehorende systeem wordt momenteel ingevoerd. Feitelijk heeft ProRail hiermee al een Nulmeting uitgevoerd. Er is binnen de organisatie veel aandacht voor de cultuuraspecten.

4.4 Veiligheidsbewustzijn medewerkers bevorderd?

In paragraaf 4.2.4 is de nulsituatie met betrekking tot de veiligheidscultuur beschreven. De vraag of het veiligheidsbewustzijn daadwerkelijk is bevorderd door de Nulmeting kan op dit moment niet goed worden beantwoord. Vast staat dat er bij de uitvoering van de Nulmeting door de betrokkenen over het onderwerp is gesproken. Veel van degenen die aan de Nulmetingen hebben meegewerkt hielden zich echter ook vóór de Nulmetingen al bezig met veiligheidsgerelateerde onderwerpen. Het is onduidelijk in hoeverre de expliciete aandacht voor veiligheid door middel van de Nulmetingen een grotere doelgroep heeft bereikt.

In hoeverre de Nulmetingen hebben geleid tot meer dan eenmalige aandacht, is op dit moment moeilijk vast te stellen. Zolang het management geen krachtig signaal afgeeft van echte betrokkenheid bij het onderwerp en daadwerkelijk pogingen doet om het onderwerp structureel in de bedrijfscultuur in te bedden (inclusief de daarvoor benodigde managementinstrumenten) is de kans klein dat de aandacht voor veiligheid ook op de langere termijn zal blijven bestaan.

Door monitoring (zie par. 4.3) duidelijk moeten worden of het veiligheidsbewustzijn zich daadwerkelijk ontwikkelt.

4.5 Confrontatie met het beoogd resultaat

4.5.1 Resultaten op niveau RWS

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op de resultaten voor de Directieteams van de verschillende RWS-Diensten en -Directies, en daarmee indirect op de vraag in hoeverre de Nulmeting van belang is voor (de Directeur-Generaal) Rijkswaterstaat.

Er is goed inzicht in de uitgangssituatie voor wat betreft veiligheid; Om te beginnen moet worden vastgesteld dat het beeld nog niet compleet is, ten eerste omdat nog niet alle RWS-diensten een Nulmeting hebben uitgevoerd en ten tweede omdat, waar de Nulmeting al wel is uitgevoerd, vaak werd gekozen voor het "meten" van een beperkt aantal deelonderwerpen (externe veiligheid, verkeersveiligheid, arbo, etc.). Het verdient aanbeveling om de gehele Nulmetingsinspanning af te maken, al was het maar omdat nu afblazen een volkomen verkeerd signaal zou zijn na de introductie van de Corporate Visie in de diverse DT's: de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers bij het onderwerp veiligheid zou hier ernstig onder lijden.

Voor zover de Nulmetingen wel zijn uitgevoerd, kan worden vastgesteld dat er in het algemeen inderdaad goed inzicht is in de uitgangssituatie. Er is al veel goed geregeld. Permanent verbeteren is op onderdelen al een doelstelling. Voorbereid zijn op restrisiko's wordt als doelstelling vooral gerealiseerd doordat maatregelen en voorzieningen ten behoeve van incidentbestrijding worden opgenomen in de infra-ontwerpen, en doordat RWS samen met de parate diensten (brandweer, politie, geneeskundige dienst) deel uitmaakt van de calamiteitenbestrijding. Expliciet en transparant afwegen komt het minst duidelijk naar voren.

De meetresultaten per directie zijn geschikt als referentiemeting voor toekomstige verbetering;

De Nulmetingen zijn te zien als een eerste Audit met betrekking tot veiligheid. Omdat ze goed inzicht in de uitgangssituatie geven, zijn ze ook geschikt als referentiemeting. Wel zijn niet in alle Nulmetingen concrete voorstellen opgenomen om het verbeterproces vorm te geven (zie par.4.3)

Randvoorwaarden zijn geschapen (zowel technisch-inhoudelijk als procesmatig) om succesvolle invoeringsstrategieën en actieplannen te kunnen opzetten die aansluiten op de situatie binnen de diverse directies; In sommige Nulmetingen wordt hiervoor al een aanzet gegeven. Voor de overige geldt dat dit het geval is.

De meetresultaten voor de verschillende directies laten zich onderling vergelijken (vereist zekere uniformiteit in de vraagstelling).

Op een hoger abstractieniveau is dit wel het geval. Er zijn goed algemeen geldende zaken uit te halen. De daadwerkelijke uitvoering van de nulmeting, de gekozen onderwerpen en de aanpak verschillen wel.

4.5.2. Resultaten op niveau V&W

Het gaat hier om de resultaten voor de Programmadirectie Corporate Veiligheid & Security, en daarmee voor geheel Verkeer & Waterstaat.

Draagvlak en dynamiek voor het V&W brede programma op het gebied van veiligheidsmanagement;

Draagvlak is in beginsel aanwezig, maar in de praktijk hebben DT's te weinig geld en capaciteit beschikbaar.

Een belangrijke conclusie hierbij is dat het veiligheidsdenken op onderdelen (zoals bij de planvorming en aanleg van werken) wel goed is gewaarborgd, maar in een aantal gevallen tekortschiet. Zo heeft de beheersfase vaak te lijden van krappe budgetten. De afwegingen die worden gemaakt op basis waarvan de prioriteiten worden gesteld, zijn niet altijd voldoende helder en expliciet.

In algemene zin wordt vastgesteld dat van een planmatige aansturing van het onderwerp veiligheid nog onvoldoende sprake is. Tekortkomingen worden vaak ad hoc gecorrigeerd, en er is nog geen structurele terugkoppeling via de beschikbare managementprocessen.

Zodanige resultaten van de Nulmeting (zowel technisch-inhoudelijk als procesmatig) dat ze kunnen worden toegepast bij andere dienstonderdelen van V&W; De ervaring met de methodiek van de nulmetingen kan worden gebruikt door de diensten die nog geen nulmeting hebben uitgevoerd. Ondanks het feit dat de aard van de werkzaamheden van de beleidsdirecties verschilt van die van de uitvoerende of inspectie-diensten van V&W lijkt de aanpak ook geschikt voor de beleidsdirecties ; het verdient aanbeveling om hiervoor een pilot-meting uit te voeren bij een van de beleidsdirecties.

De Nulmetingen vormen materiaal waarop de Programmadirectie kan besluiten tot de ontwikkeling van nader (geharmoniseerd) instrumentarium.

Ook dit resultaat lijkt in zicht te komen.

Referenties

1. Visie op Veiligheid, Beleidsraad V&W, 20 juni 2002
2. Invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement, 2 december 2002
3. Brief DG-RWS aan HID's over de invoering van veiligheidsmanagement (zie Bijlage 1)
4. Handreiking Nulmeting veiligheid RWS
5. Nulmeting veiligheid Bouwdienst RWS
6. Resultaten Nulmeting DLB
7. Resultaten Nulmeting DNH
8. Resultaten Nulmeting DZH
9. DWW Nulmeting Veiligheid 2003
10. Rapportage Nulmeting Vervoer Gevaarlijke Stoffen, Rijkswaterstaat Utrecht, versie 1-12-04

Bijlagen

1. Brief Wnd DG Rijkswaterstaat – Verzoek om uitvoering Nulmetingen
2. Schema invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement
3. Hoofdvragen Nulmeting Veiligheid

Bijlage 1 - Brief Wnd DG Rijkswaterstaat – Verzoek om uitvoering Nulmetingen

Op 2 april 2003 is door de waarnemend DG Rijkswaterstaat, drs. L.H.M. Kohsiek, onder het kopje "Veiligheidsmanagement binnen RWS" de volgende brief (kenmerk HKW/UI 2003/3603) verstuurd aan de HID'en van alle RWS-diensten en -directies (incl. HK!)

Geachte dame en heren,

Op woensdag 26 maart is in het reguliere overleg tussen u en DGG (HID/DT-DGG sessie, Paviljoen de Witte te Scheveningen), door mw. Tammenoms Bakker kort uitleg gegeven over Corporate Programma Veiligheid van V&W en over de plaats van veiligheidsmanagement hierin. Op dezelfde dag is er in het IVV/DGG-overleg te Utrecht iets nader ingegaan op het onderdeel Veiligheidsmanagement en -cultuur. Een dag eerder was er in Studio Pulchri in Den Haag een bijeenkomst voor contactpersonen van de RWS-dienstonderdelen voor dit onderwerp.

Onder het begrip veiligheidsmanagement en -cultuur versta ik in deze brief het geheel van maatregelen (o.a. procedures), condities en kenmerken die we in een organisatie aantreffen op het gebied van veiligheid en vooral bij de mensen die voor de veiligheid van handelingen en voor de kwaliteit van beslissingen verantwoordelijk zijn..

Net zoals elders in de maatschappij staat bij Verkeer en Waterstaat veiligheid nadrukkelijk in de belangstelling. Vaak gaat het over sociale veiligheid, criminaliteitsbestrijding of de bescherming tegen terroristische aanslagen, maar nog vaker over zaken die Verkeer en Waterstaat directer aangaan. Denk aan verkeersveiligheid, het transport van gevaarlijke stoffen, hoogwaterbescherming, e.d. En of we nu verantwoordelijk zijn voor uitvoeringsprojecten, voor het toezicht op de aanleg en het beheer van de infrastructuur, voor het ontwikkelen van nieuw beleid of voor het omgaan met crises en rampen, iedere V&W-er heeft met veiligheid te maken. Niet voor niets noemt onze Minister veiligheid als één van zijn topprioriteiten.

Om die verantwoordelijkheid voor veiligheid nadrukkelijker en ook meer samenhangend zichtbaar te maken is onlangs een V&W-brede Visie op Veiligheid geformuleerd onder verantwoordelijkheid van de DG Goederenvervoer, Mw. J. Tammenoms Bakker.

Deze visie is geaccordeerd door de Beleidsraad en afgestemd met VROM en BZK. Naast inhoudelijke aspecten als verbetering van veiligheid, het maken van afwegingen en het omgaan met onvermijdbare risico's komt hierin het bevorderen van een positieve veiligheidscultuur aan de orde, bijvoorbeeld door middel van veiligheidsmanagement. Op dat terrein is door sommige dienstonderdelen al het een en ander gerealiseerd, terwijl het voor andere nog relatief onontgonnen gebied is.

Ik heb eind vorig jaar in beginsel ingestemd met de invoering van veiligheidsmanagement, onder het nadrukkelijk voorbehoud dat het de regionale en specialistische diensten zelf zijn die de doorwerking van de visie en de invoering van veiligheidsmanagement bepalen qua tempo, inhoud en werkwijze. Aan die invoering gaat een "nulmeting" vooraf. Desgewenst kan elke dienst hierbij een beroep doen op het een ondersteunend cluster binnen de specialistische diensten, onder aanvoering van de Bouwdienst: het Loket Veiligheid. Dit is tevens een vernieuwend

samenwerkingsverband waarin de specialistische diensten de krachten bundelen rondom een breed thema, in dit geval dus veiligheid.

Centraal zorgt de Programmadirectie Corporate Veiligheid, o.l.v. ir. J.P.J.M. Remmen, voor het initiëren en stimuleren van de aandacht bij de dienstonderdelen van geheel V&W. De Programmadirectie verzorgt daarnaast de monitoring en rapporteert over het totale programma aan de BSR. In dit stadium wil de programmadirecteur in zijn rol als gangmaker, zoveel mogelijk Directieteams van RWS bezoeken.

De programmadirecteur heeft daarbij de volgende aanpak voor ogen. Uitgegaan wordt van werkconferentie(s) per directie/dienst met als werktitel: "Verder Met Veiligheid" ; deze kunnen uit de volgende drie onderdelen bestaan:

Onderdeel 1 – Introductie van de V&W Corporate Visie en Strategie Veiligheid..

De introductie wordt verzorgd door Ir. J. Remmen en is gericht op het DirectieTeam van uw dienst. Inhoud:

- presentatie door de heer Remmen
- discussie met uw DT
- beslissing m.b.t. het houden van een "nulmeting" die de status quo en verbeteringskansen in kaart brengt.

Onderdeel 2 – Nulmeting veiligheidscultuur en veiligheidsmanagement

Gericht op de hoofden van (hoofd)afdelingen van uw organisatie/dienstonderdeel c.q. op de primaire processen. Ondersteuning via de Programmadirectie Corporate Veiligheid en het centrale ondersteunend cluster van RWS. Het gaat dan om presentaties omtrent de visie en de doorwerking ervan in de organisatie en de uitvoering van de nulmeting. De kern van de nulmeting is ontwikkeld door de Bouwdienst en heeft de vorm van een viertal vragen, maar wordt verder door de dienst zelf ingevuld. Het is de bedoeling dat per dienst een uitvoerend cluster gevormd wordt voor de nadere vormgeving van ideeën en het opstellen en implementeren van een actieprogramma.

Onderdeel 3 – "Kick-off" presentatie van de eerste bevindingen nulmeting

In een latere fase (twee á drie weken later), als de resultaten van het tweede onderdeel verwerkt zijn, kan een presentatie worden gehouden van bevindingen en hoe tot een actieprogramma kan worden gekomen.

Doel is gezamenlijk na te gaan waar aangrijpingspunten voor verbetermogelijkheden liggen, welke instrumenten in te zetten zijn, wat op welke termijn te verwezenlijken kan zijn. Deelnemers en tijdsduur: in nader overleg te bepalen. Voorbereiding via voornoemd uitvoerend cluster van de dienst en het centraal ondersteunend cluster.

Vervolgens is het zaak het actieprogramma uit te voeren en via de normale contractlijnen te rapporteren over de vorderingen.

Ik ondersteun bovengenoemd initiatieven en voorstellen van harte en verzoek u daaraan medewerking te verlenen.

In een later stadium, met name als dit proces bij een of meer diensten leidt tot ingrijpende beslissingen over verbeteringsvoorstellen, voorzie ik een rol voor het Hoofdkantoor voor zover er inpassing of bijsturing van programma's nodig is die door een dienst niet zonder meer ingepast kan worden.

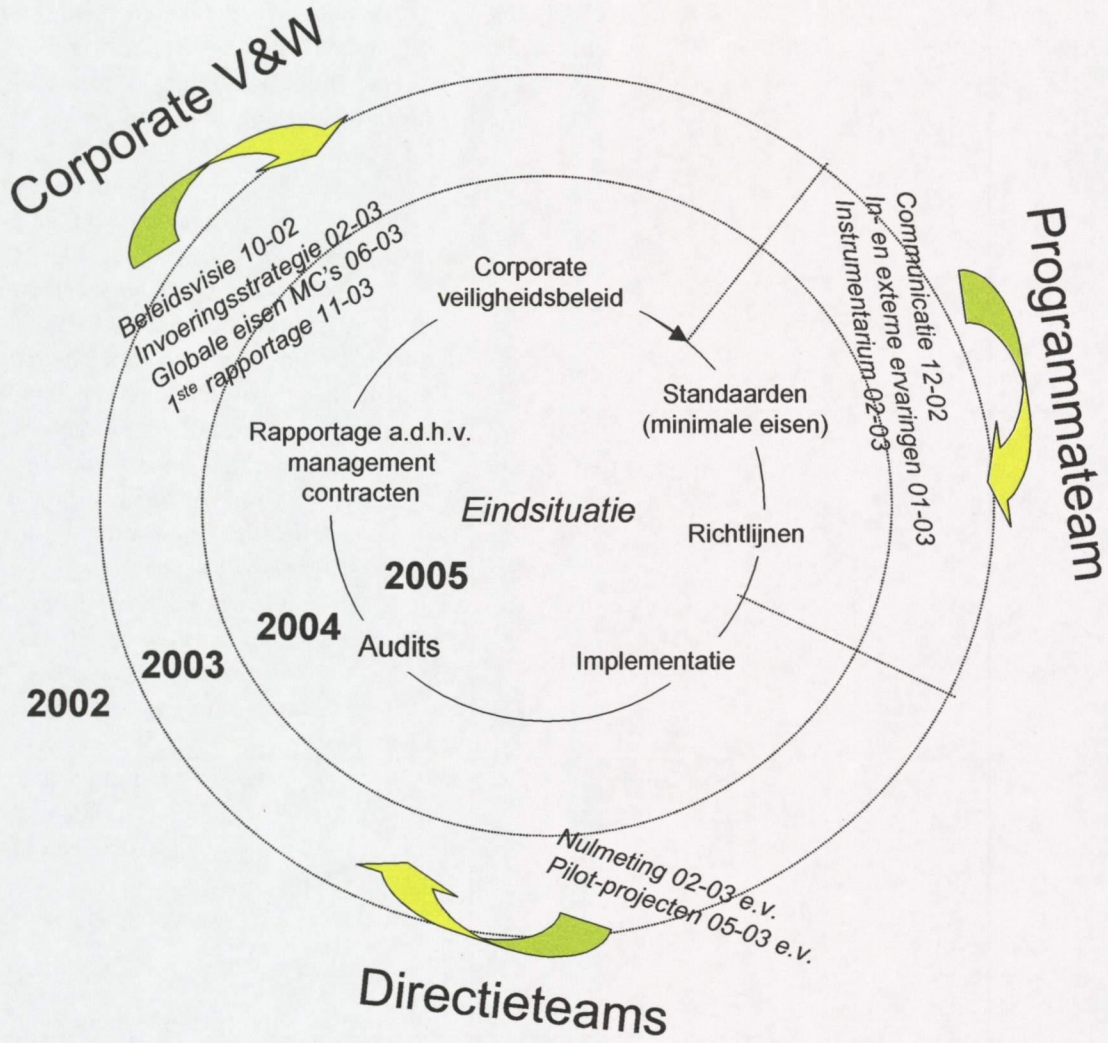
De genoemde programmadirectie benadert u binnenkort om afspraken te maken over data en contactpersonen. Bijgaand treft u een aan lijst aan van personen die tot nu toe al op verschillende wijze betrokken waren de voorbereidingen.

Hoogachtend,

DE WND. DIRECTEUR-GENERAAL VAN DE RIJKSWATERSTAAT

drs. L.H.M. Kohsiek

Bijlage 2 - Invoeringsprogramma Veiligheidsmanagement (schematisch voorontwerp)



Bijlage 3 - Hoofdvragen Nulmeting Veiligheid

De Nulmeting veiligheid bestaat uit vier hoofdvragen.

Achterliggend doel	Hoofdvraag	Uitwerking
<i>Afbakening en bewustwording</i>	1. Hoe ziet veiligheid eruit binnen het aandachtsgebied van de directie?	<ul style="list-style-type: none"> - Benoemen/definiëren van de soorten veiligheid binnen het aandachtsgebied van de directie (publieke veiligheid, sociale veiligheid, technische veiligheid, security, arbeidsveiligheid, etc.); - Beschrijving van de primaire processen en van de ketens¹ (binnen en buiten het ministerie) die leiden tot veiligheid; - Beschrijving van de plaats en de rol van de directie (processtappen, actoren, doelstellingen, verantwoordelijkheden, organisatiestructuur, organisatiecultuur).
<i>Referentiemeting</i>	2. Wat zijn de veiligheidsresultaten op dit moment?	<p>Vier prestatie-indicatoren voor veiligheid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. veiligheids-'outcomes' 2. kwaliteit van het primaire proces 3. veiligheidsmanagement² 4. veiligheidscultuur <p>De indicatoren 2-4 worden beschouwd als 'voorbodes' van toekomstige veiligheids-'outcomes'. Samen met de actuele outcome vormen ze de momentane veiligheidsprestatie van een directie.</p>
<i>Basis voor de implementatiestrategie en actieplannen</i>	3. Wat is eerder op het gebied van veiligheid geprobeerd?	<ol style="list-style-type: none"> a. Invoering van bepaalde maatregelen b. Invoering van (elementen van) veiligheidsmanagement c. Programma's op het gebied van veilig gedrag d. Toepassing van bepaald (invoerings- en meet)instrumentarium
	4. Waar zitten de kansen en de belemmeringen voor verbetering?	<ol style="list-style-type: none"> a. Inhoudelijk b. Procesmatig / verandertechnisch

¹ Eerder identificeerde RWS DNH in zijn werkgebied zes ketens:

- tunnelveiligheid
- verkeersveiligheid
- sociale veiligheid
- transportveiligheid
- werkplekveiligheid
- veiligheid waterpeil

² Voor het 'meten' van het onderdeel veiligheidsmanagement zal worden aangesloten op de eerder ontwikkelde Quick Scan Veiligheid van RWS DNH