



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Veilig?
Voor
elkaar!

Succes met samenwerken

Aanpak verhogen
veiligheidscultuur bij
Rijkswaterstaat

Monique van Assen
Erik van Berge Henegouwen
Wiet Nieuwenhuis



Agenda

- Wat doet Rijkswaterstaat?
- ImpulsProgramma Veiligheid
- Samenwerkingen
- Discussie



Wat doet Rijkswaterstaat?



Link:

http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/

Een filmpje over wat Rijkswaterstaat is en doet.



Doel Rijkswaterstaat: proactieve veiligheidscultuur

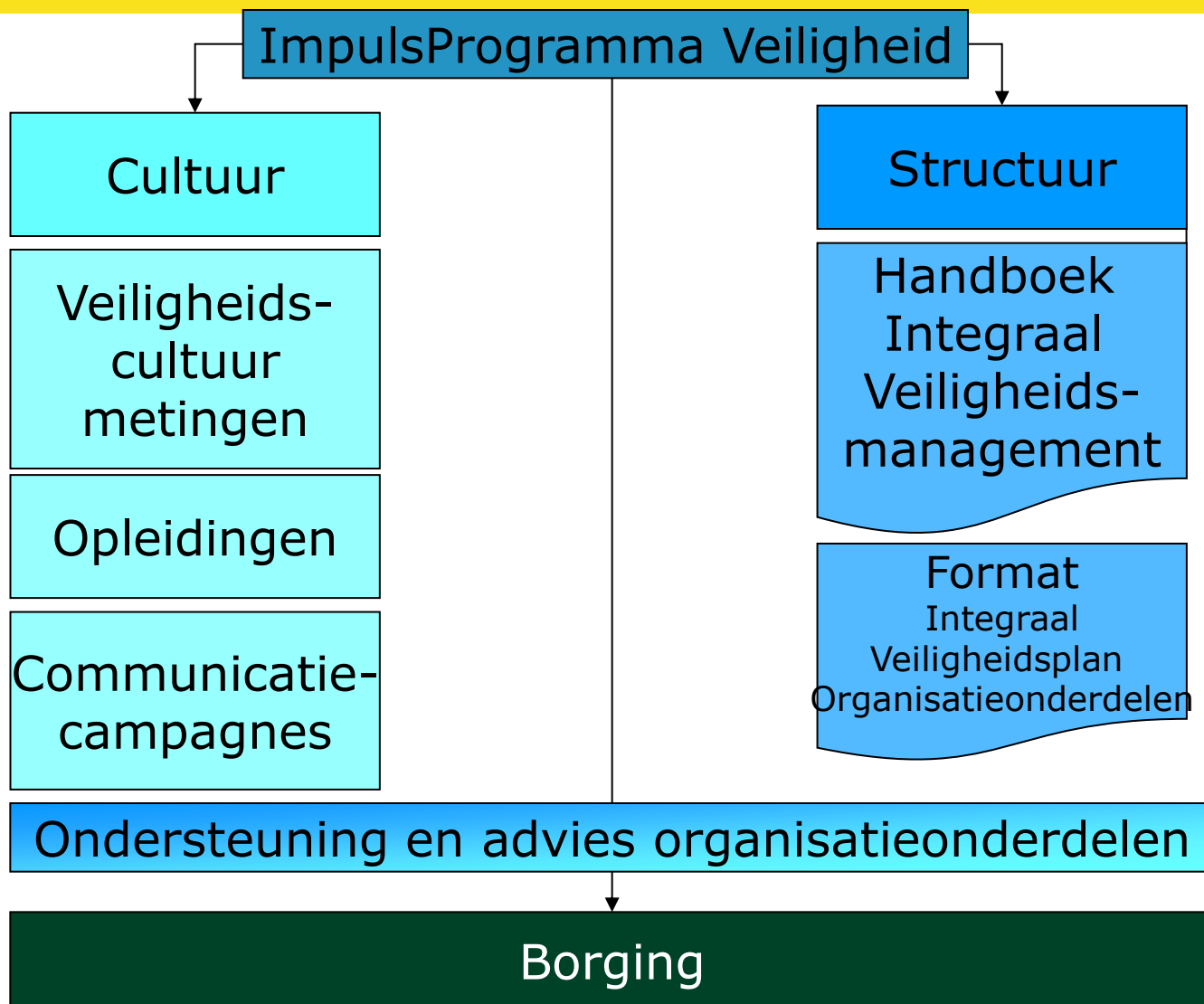




Doel Rijkswaterstaat: proactieve veiligheidscultuur

- Rijkswaterstaat heeft als doel om te groeien naar een proactieve veiligheidscultuur.
- Nu, in 2015, hebben wij een veiligheidscultuur die tussen niveau 2 en 3 in staat. Wij zijn al gegroeid vanuit een reactieve cultuur, maar dat vinden wij onvoldoende.
- Ons bestuur heeft als doel geformuleerd dat wij in 2018 op niveau 4 willen zijn met als tussendoel in 2016 in de hele organisatie op tenminste niveau 3.
- Dat lijkt nog heel ver weg, maar is best een ambitieuze doelstelling.
- In een (van oudsher) hiërarchische organisatie (de geschiedenis van RWS begint in 1798 en RWS is lang een onderdeel van defensie geweest) moet heel wat gebeuren om te komen tot een organisatie die vanuit leiderschap en waarden aan continue verbetering, ook op gebied van veiligheid, gaat doen.

Wat doet het Impulsprogramma Veiligheid?

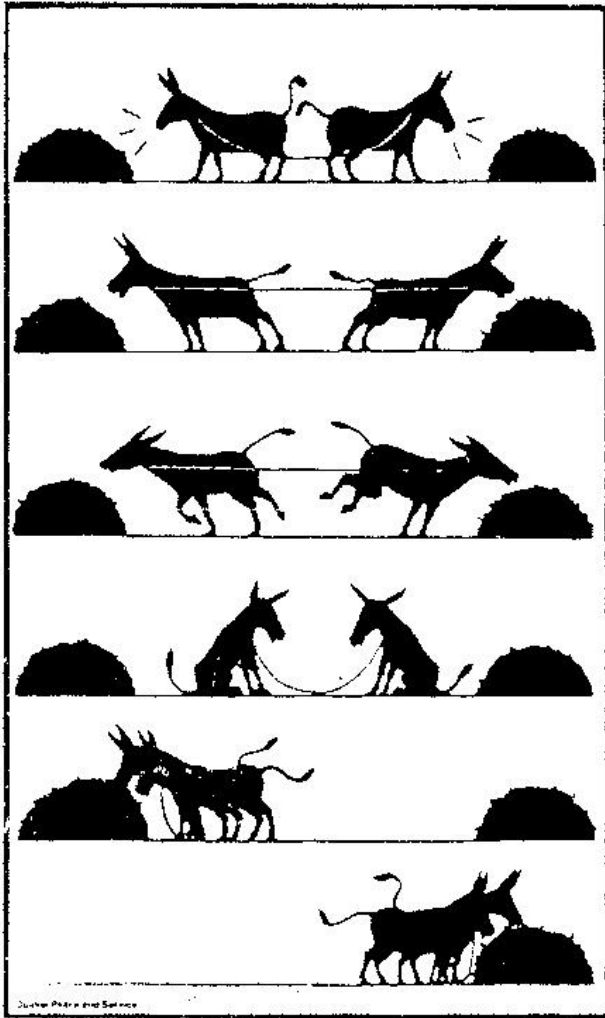




Wat doet het Impulsprogramma Veiligheid?

- Het ImpulsProgramma Veiligheid werkt vanuit drie sporen:
 - Cultuurspoor,
 - Structuurspoor
 - Borgingsspoor
- In het cultuurspoor richten wij ons direct op de veiligheidscultuur bij RWS. Beïnvloeden van houding en gedrag door veiligheidscultuurmeting, opleiding, interventies en communicatie-campagnes.
- In het structuurspoor sluiten wij aan bij RWS, waar veel is vastgelegd in procedures, richtlijnen en wetgeving. Wij maken een Handboek Integraal Veiligheidsmanagement dat de weg wijst in het woud aan regelgeving en inzicht geeft hoe wij vanuit 7 hoofdprocessen en 11 veiligheidsdomeinen met 13 organisatieonderdelen samen voor een veilig RWS zorgen.
- Tenslotte realiseren wij ons dat ons programma slechts het begin is van een proces dat nog enige jaren gaat duren. Daarom is er vanaf het begin van het programma samengewerkt met de collega's die straks het stokje over moeten nemen. Daarmee borgen wij dat de impuls overgenomen wordt en de doelstellingen voor 2016 en 2018 uiteindelijk gehaald worden (borging).

Veerkracht door samenwerking



Het motto van vandaag,
“Veerkracht door samenwerking”,
heeft voor ons meerdere
betekenissen.

- Samenwerking binnen ons team.
- Samenwerking vanuit de drie sporen met anderen.
- Samenwerking tussen de drie sporen; ze versterken elkaar.



Samenwerking 1: ons team





Samenwerking binnen ons team

- De teamleden hebben zeer diverse in achtergrond, drijfveren, persoonlijkheden en netwerken. Die versterken elkaar, doordat ze helpen om inzichten en activiteiten vanuit meerdere invalshoeken te kunnen benaderen.
- De programmadirecteur geeft veel ruimte naar het team om inbreng te leveren, verantwoordelijkheid te nemen en af te stemmen.
- De programmadirecteur dient als gezicht naar buiten over waar wij voor staan en wat onze bijdrage aan het veiligheidsdenken van RWS is.
- Vanuit wederzijds vertrouwen en respect, kunnen wij in openheid samenwerken aan de activiteiten die nodig zijn om RWS te helpen een proactieve veiligheidscultuur op te bouwen.
- Dat geeft ons heel veel veerkracht.



Samenwerking 2: cultuurspoor



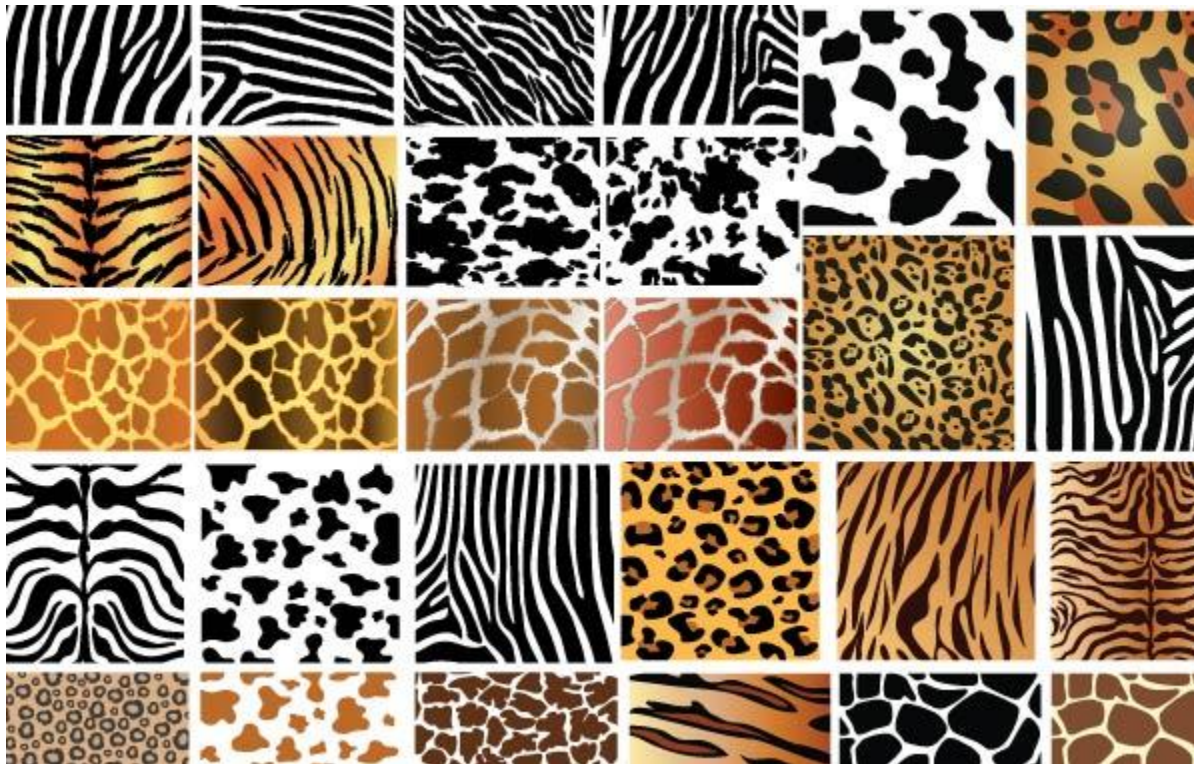


Samenwerken aan cultuurverandering

- In onze opleidingen, veiligheidscultuurmetingen en communicatie besteden wij aandacht aan kennisoverdracht. Maar nog veel meer zijn wij bezig om mensen te laten ervaren dat samenwerking noodzakelijk is om aan veiligheidsmanagement te kunnen doen. Wij laten ze ervaren dat samenwerking noodzakelijk is om verder te komen.
- In onze communicatiecampagnes ontwikkelen we interactieve werkvormen die teams met elkaar kunnen uitvoeren. Zo wordt, naast kennisoverdracht, gewerkt aan samenwerking en een open en transparante dialoog over hoe men met veiligheid omgaat.
- Wij hebben als doel om mensen te laten functioneren als een zwerm vogels (spreeuwen in dit geval). Ook als er geen hiërarchische leider is, kom je wel gezamenlijk tot één richting.
- Samen werken aan en naar een doel, door elkaar te helpen de juiste richting te vinden en te houden.



Samenwerking 3: structuurspoor





Samenwerken in de structuur

- In het structuurspoor zijn wij bezig met de ontwikkeling instrumenten en dat doen wij continu SAMEN met collega's.
- Samen met de landelijk werkende adviseurs/ specialisten die bezig zijn om de hoofdprocessen van RWS goed in te richten vanuit kennis en inhoud.
- Samen met de mensen die het daadwerkelijk moeten doen, management, maar juist ook medewerkers vanuit de operationele processen.
- Samen bedenken wij wat goed bruikbaar is straks en bijdraagt aan een proactieve veiligheidscultuur.
- Daarbij blijkt er binnen RWS nog een enorme diversiteit aan beelden, manieren van werken en inzichten te zijn.
- Structuur moet samenwerking ondersteunen.



Samenwerking 4: borging





Samenwerken bij borging van veiligheidscultuur

- Door tijdens het programma al samen op te trekken met degenen die die straks verder moeten met wat wij ontwikkelen en bereiken. Wij laten hen meedenken, kunnen hen meenemen in wat wij ontwikkelen en kunnen dat zo aanpassen aan wat zij nodig hebben, dat zij er meteen mee verder kunnen.
- In de flyer voor vandaag staat:
 - *Veerkracht is het vermogen van organisaties of teams om tijdig ongewenste ontwikkelingen en onverwachte gebeurtenissen te signaleren én er wat aan te doen!*
 - Ons team kan dat al, maar voordat geheel RWS dat kan, zal er nog wel wat water naar de zee stromen.
 - *Samenwerking gaat over collectief eigenaarschap.*
 - In de opleidingen leggen we continu de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de deelnemers: zij zijn eigenaar van het vervolg.



Wat zijn de effecten van het ImpulsProgramma?





Wat zijn de effecten van het ImpulsProgramma?

- Het bestuur heeft een concrete doelstelling voor de veiligheidscultuur geformuleerd: een proactieve veiligheidscultuur in 2018.
- Het bestuur heeft besloten de coördinerende taken voor veiligheidsmanagement uniform op DT niveau te beleggen.
- De groepsraad praat bij elke bijeenkomst over veiligheid.
- Een van de HID-en zei in 2013 nog dat hij geen safety walks hoefde uit te voeren, omdat zijn directeuren dat doen. In 2014 is hij toch safety walks gaan doen.
- In de jaarlijkse managementcontracten voor de organisatieonderdelen is veiligheid een belangrijk onderdeel geworden. Deze managementcontracten zijn leidend voor de prioriteitsstelling binnen RWS, dus dit is van grote betekenis.
- Doordat de verslagen goed en veel gelezen worden en over de safety walks berichten op het RWS-intranet verschijnen, heeft het invloed op het gedrag van medewerkers.



De weg naar High Reliability Organizing





De weg naar High Reliability Organizing

- Onze droom is dat RWS een Hoog Betrouwbare Organisatie wordt.
- In ons werk gebruiken we de concepten, waarden en kenmerken die hierbij, maar zonder dat expliciet zo te noemen.
- Om tot een HRO organisatie te worden, moet best wat gebeuren: de eerste steen is gelegd, maar het huis is nog niet klaar.
- Wij zien dat onze aanpak navolging krijgt en we zien dat mensen het verband beginnen te leggen tussen een betere veiligheidsprestatie en een betere prestatie op andere vlakken, zoals efficiency en kwaliteit.
- Ook anderen gaan:
 - Inzetten op een heel divers team, zodat er veerkracht ontstaat.
 - Vanaf het begin nadenken over borging, samen met de mensen die het stokje over gaan nemen in toekomst.
- Wij noemen dat nog niet High Reliability Organizing, maar het lijkt er natuurlijk wel op.



Onze aanpak

- Bewust diversiteit creëren in teams.
- Je bewust zijn van de samenhang van cultuur (houding en gedrag in de organisatie) en structuur (wat ligt er vast in onze procedures en werkwijzen).
- Bewust omgaan met de grote lijn en de aandacht die nodig is van management om binnen de organisatie effect te creëren.
- Bewust omgaan met wat er na een project of programma gebeurt en welke mensen dat kunnen/willen/moeten oppakken.
- Wij hebben uit willen dragen dat je het alleen samen kunt.
- Onze suggestie aan het bestuur voor een nieuw veiligheidsmotto is:
 - “Samen verantwoordelijk voor veiligheid”.



Dialogo

- Herkennen jullie elementen uit onze aanpak?
- Zijn er elementen die je zelf al met (of zonder?) succes hebt toegepast?
- Zijn er elementen die je graag zou willen toepassen?

Veilig? Voor
elkaar!