

Safety Culture in het bestelverkeer

Onderzoek naar de mogelijkheden om bedrijven (niet-transportbedrijven) te motiveren om te investeren in verkeersveiligheid

Drs. Dolf van der Beek, TNO, e-mail dolf.vanderbeek@tno.nl

Annick Starren, TNO, Ruud van Weerd, EVO, Aard Steenberg, EVO

Samenvatting

De laatste jaren is het maatschappelijke bewustzijn gegroeid dat bestelauto's een eigen specifieke verkeersveiligheidsproblematiek kennen. De vraag van dit onderzoek is geweest: hoe kunnen ondernemers zonder intrinsieke motivatie voor verkeersveiligheid gestimuleerd worden om toch maatregelen te nemen. Per fase van de veiligheidscultuur worden in dit onderzoek kansrijke maatregelen benoemd.

Keywords

Vermoeidheid, interventies, transport, vermoeidheidsmanagementsysteem, fitheid.

Inleiding

De laatste jaren is het maatschappelijke bewustzijn gegroeid dat bestelauto's een eigen specifieke verkeersveiligheidsproblematiek kennen. Er rijden inmiddels ongeveer 900.000 bestelauto's in het land, variërend in gebruik van koeriers, schildersbedrijven, loodgieters, aannemers, etcetera. De volgende kenmerken van het bestelverkeer geven de urgentie weer om specifiek aandacht te vragen voor verkeersveiligheid bij het bestelverkeer :

- Een relatief hoge betrokkenheid bij ernstige ongevallen
- Het aantal bestelauto's is over de afgelopen decennia in Nederland explosief gegroeid
- Er is geen aanvullende rijopleiding nodig terwijl het wel degelijk om een ander voertuig gaat dan een personenauto (minder zicht, grotere massa, lading)
- Ze rijden intensief op het onderliggende wegennet waar ze veel in aanraking komen met kwetsbare verkeersdeelnemers
- Ze rijden vaak onder tijdsdruk door een strakke planning
- De bestuurders rijden meestal niet in eigen auto's
- Ze worden vaak bestuurd door jonge bestuurders met weinig rijervaring.

Dit onderzoek is in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat verricht, die ernaar streeft om de betrokkenheid van het bestelverkeer bij ongevallen te verminderen. Het ministerie wil weten of er mogelijkheden zijn om het (over)grote deel van de (bestelverkeer)vervoerders die weinig of geen aandacht heeft voor safety culture te motiveren om te investeren in verkeersveiligheid. Er is reeds onderzoek gedaan naar de veiligheidscultuur in het beroepsgoederenvervoer. Dit heeft geleid tot ontwikkeling van de zogenaamde Safety Scan voor vracht- en bestelverkeer. Het succes van de Safety Scan is afhankelijk van de veiligheidscultuur binnen een onderneming. Ondernemers die belang hechten aan verkeersveiligheid zullen hier hun voordeel mee doen maar de overige bedrijven niet. Dit is verreweg het grootste gedeelte van de sector. Deze zullen op een andere manier gestimuleerd moeten worden tot het nemen van verkeersveiligheidsmaatregelen. Zowel voor het vracht- als het bestelverkeer is dit de grote uitdaging: hoe kunnen ondernemers zonder intrinsieke motivatie voor verkeersveiligheid

gestimuleerd worden om toch maatregelen te nemen. In dit onderzoek staat het bestelverkeer centraal.

In dit onderzoek was TNO hoofdaannemer en EVO partner. Het ROVZ (Regionaal Orgaan Verkeersveiligheid Zeeland) en EVO hebben eerder samen het initiatief genomen om de verkeersveiligheid aan te pakken van het bestelverkeer. Daartoe hebben zij in de periode 2005/2006 pilots uitgevoerd bij bedrijven.

Tijdens deze pilots is de Safety Scan ingezet om samen met bedrijven te werken aan verkeersveiligheid. Deze pilots zijn succesvol verlopen en hebben geleid tot een veiligheidsimpuls bij de bedrijven. Echter, de borging op langere termijn blijft nog steeds achter. De lessen die zijn geleerd bij het voorafgaande traject wil men nu inzetten voor de toekomst. Daarbij worden management commitment en verankering in het ondernemersbeleid gezien als expliciete succesfactoren voor de veiligheidscultuur. In dit onderzoek wordt voortgebouwd op de ervaringen binnen het project van EVO en het ROVZ gericht op verkeersveiligheid bij bedrijven gevestigd in Zeeland. Dit bood de mogelijkheid om aan te sluiten bij ervaringen uit het verleden en bovendien bestaande relaties met de bedrijven in te zetten voor het onderzoek.

Doelstelling

Onze constatering is dat de intrinsieke motivatie voor veiligheid, behalve bij de naar schatting 10% beste ondernemers, niet of nauwelijks aanwezig lijkt te zijn. Er is behoefte aan inzicht in de kenmerken van bedrijven met bestelauto's die bepalend zijn voor de mate waarin het bedrijf bereid is te investeren in verkeersveiligheid. Eerder onderzoek naar de verkeersveiligheidscultuur in het goederenvervoer heeft reeds laten zien dat de motivatie voor verkeersveiligheid verder gaat dan de motivatie van de chauffeur(s) zelf: aspecten van het bedrijf of de bedrijfsvoering zoals de rol van het management zijn van cruciaal belang voor de mate waarin verkeersveiligheid aandacht krijgt. Tevens is er behoefte aan inzicht in de potentiële rol van de overheid om de verkeersveiligheid en wellicht het ontstaan van een veiligheidscultuur langs nieuwe wegen te stimuleren. De borging van maatregelen (beklijving op de langere termijn) is daarbij een belangrijk aandachtspunt, met name bij de kleine bedrijven met bestelauto's.

Uitgangspunt van dit onderzoek is dat zowel de motivatie voor verkeersveiligheid als de borging van verkeersveiligheidsmaatregelen worden vergroot wanneer maatregelen aansluiten bij het primaire proces oftewel 'de corebusiness'. Dit geldt zowel voor intern geïnitieerde maatregelen als voor maatregelen vanuit een externe partij zoals de overheid. Interessant in dit kader is dat de rijtaak bij het gebruik bestelwagens meestal puur ondersteunend is aan de hoofdwerkzaamheden. Het vervoer met de bestelauto is dan geen corebusiness. Alleen bij de koeriers is de rijtaak primair. Deze constatering versterkt de behoefte om stimuli te vinden gerelateerd aan het primaire proces om zo toch aandacht voor verkeersveiligheid bevorderen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan stimuli gerelateerd aan verzekeringsconstructies, opdrachtgeverrelaties, bedrijfscultuur en -strategie, voordelen vanuit brancheverenigingen, gratis kennis/adviezen of kortingen bij accountants, het creëren van bereikbaarheidsvoordelen of meer opdrachten bij veilig presteren. Met name bij MKB bedrijven is het van belang dat verkeersveiligheidsmaatregelen aansluiten bij 'waar men al mee bezig is'. Bij de MKB bedrijven met veelal een directeur-eigenaar kunnen deze stimuli te vinden zijn bij bijvoorbeeld klantrelaties, materieel, onderhoud, brandstofkosten, personeel, automatisering, salarisbetaling, afdrachten sociale zekerheid en belastingopgave. Dit biedt mogelijkheden om vanuit deze bedrijfsprocessen een verbinding met (verkeers)veiligheid te creëren.

De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt gedefinieerd:

'Hoe kunnen bestelverkeerbedrijven, waar op dit moment sprake is van een reactieve veiligheidscultuur, gestimuleerd worden om (meer) aandacht te geven aan verkeersveiligheid?'

De onderliggende vragen zijn vervolgens:

1. Waarin verschillen de bedrijven waar al sprake is van een veiligheidscultuur van de bedrijven waar verkeersveiligheid niet of nauwelijks aandacht krijgt?
2. Welke aangrijpingspunten in het primair proces zijn er voor beide categorieën bedrijven om verkeersveiligheid meer aandacht te geven?
3. Op welke wijze kan bewerkstelligd worden dat ondernemers gestimuleerd worden om verkeersveiligheidsmaatregelen te nemen, ofwel vanuit de interne motivatie van het bedrijf of d.m.v. externe stimuleringsmaatregelen?

In het onderzoek wordt gekeken naar verschillen tussen bedrijven met bestelauto's die weinig en bedrijven die veel aandacht voor veiligheidscultuur hebben. Daarnaast wordt gekeken naar mogelijke stimulansen voor verkeersveiligheidsmaatregelen vanuit de bedrijfsvoering.

En tenslotte wordt de vraag gesteld welke maatregelen (intern geïnitieerd of extern opgelegd) kansrijk zijn om de motivatie om te investeren in verkeersveiligheid te verhogen. Antwoord op deze vragen kan het ministerie ondersteunen om veiligheid binnen de sector te laten groeien.

Methoden en technieken/materialen en methoden

Aanpak

Allereerst zijn bedrijven geworven voor deelname aan het onderzoek verspreid door het land. De voorkeur ging uit naar midden- en klein- bedrijven, omdat het overgrote deel van bedrijven met bestelverkeer uit deze groep bestaat. Daarnaast vormen dergelijke bedrijven een uitdaging om op veiligheidsgebied te laten aanhaken omdat in het MKB (verkeers)veiligheid doorgaans vooral wordt gezien als iets wat er bij hoort maar waar weinig aandacht voor is. Maar ook grotere 'best practice' bedrijven zijn meegenomen. De geïnterviewde bedrijven zijn alle lid van de EVO.

Vervolgens heeft een praktijkinventarisatie plaats gevonden bij bedrijven met bestelbussen. Om een goed beeld te krijgen van de houding ten aanzien van verkeersveiligheid in het beleid en in de praktijk, was het nodig om personen uit verschillende organisatielagen te interviewen. Er zijn interviews gehouden met:

- Eén directeur of bedrijfsleider
- Eén wagenparkbeheerder of veiligheidskundige
- Twee bestuurders/ servicemonteurs.

Om de resultaten van de interviews te toetsen, is er tenslotte een bijeenkomst georganiseerd met betrokkenen uit de praktijk. Naast contactpersonen van de geïnterviewde bedrijven zelf, zijn betrokkenen uitgenodigd vanuit ondernemers verenigingen, een schadeverzekeraar, een leasemaatschappij, brancheorganisaties, de inspectie (IVW), KLPD en ROVZ.

Onderscheid reactieve en proactieve veiligheidscultuur.

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende fasen van veiligheidscultuur bij bedrijven. Deze indeling is gebaseerd op het Hearts & Minds programma van Shell dat o.a. door de Universiteit Leiden is ontwikkeld (Hudson, 2002).

Er wordt onderscheid gemaakt tussen pathologische, reactieve, calculatieve en proactieve fasen.

Kenmerkend voor de pathologische fase is dat bedrijven veiligheid niet belangrijk vinden zolang ze niet worden 'gepakt'. Kenmerkend voor de reactieve fase is dat bedrijven veiligheid pas belangrijk vinden zodra er een ongeval is geweest. Kenmerkend voor de calculatieve fase is er systemen zijn binnen de bedrijven waarmee de veiligheid beheerst is, zoals een veiligheidsmanagement systeem of een registratiesysteem. Bedrijven in de proactieve fase zijn actief op zoek naar risico's die kunnen optreden en 'managen' vervolgens deze risico's. Daarnaast is er ook een generatieve fase van veiligheidscultuur, maar bedrijven in deze fase komen in de praktijk niet of nauwelijks voor.

Kenmerkend voor bedrijven met een generatieve veiligheidscultuur is de volgende uitspraak: "Safety is how we do business around here". Deze bedrijven zien in dat veiligheid niet alleen geld kan opleveren maar ook onderdeel uit maakt van de hele filosofie van het bedrijven waarom het bestaat.

Het volgende figuur laat de overgang zien van een pathologische veiligheidscultuur naar een generatieve veiligheidscultuur. Zoals het figuur laat zien, zijn een toenemend vertrouwen en zogenaamde 'geïnformeerde' (= weten wat er speelt, open staan voor informatie) de voorwaarde voor een ontwikkeling van veiligheidscultuur over de fasen.

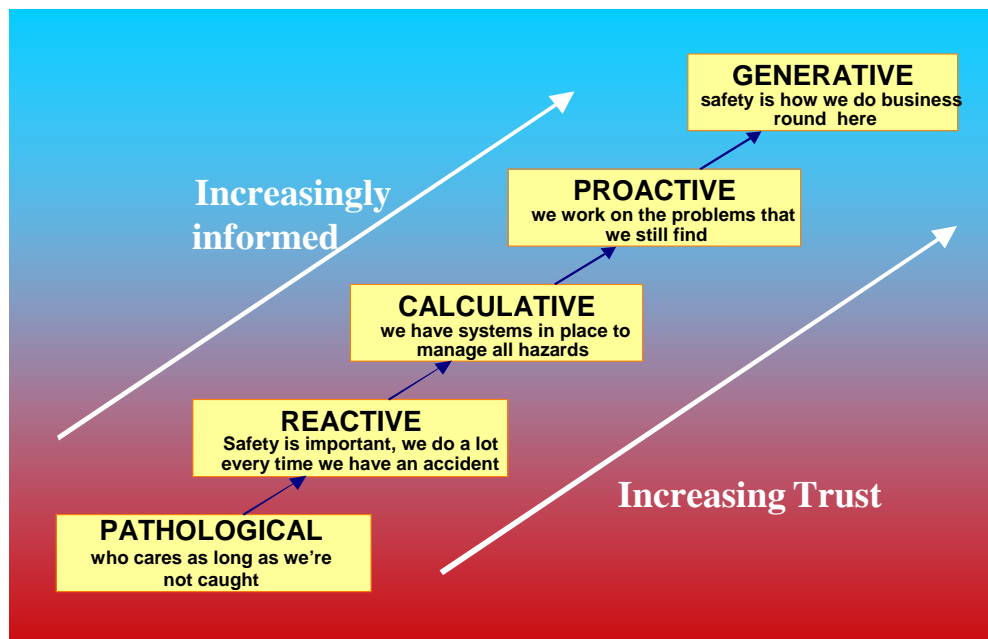


Fig.3 Bron: Hearts and Minds Safety Culture Step Ladder

Voor verkeersveiligheid bij bestelwagens betekent dit dat we verwachten dat de grootste groep bedrijven in de onderste twee fasen van ontwikkeling zitten: de pathologische en de reactieve fase ten aanzien van veiligheidscultuur. Bedrijven doen hooguit wat er wettelijk gezien verplicht is (APK, verzekeren) maar zijn (nog) niet bereid een stapje extra te doen.

In dit onderzoek maken we ten behoeve van de analyse onderscheid tussen de bedrijven met een pathologische/reactieve veiligheidscultuur, bedrijven met een calculatieve veiligheidscultuur en bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur. De ervaring is dat verschillen bij bedrijven tussen deze drie fasen het grootst zijn.

De volgende uitspraken zijn illustratief voor deze 3 groepen:

Pathologisch / Reactief	Calculatief (bureaucratisch)	Pro-actief / Generatief
Informatie is verborgen	Informatie kan genegeerd worden	Informatie wordt actief opgezocht
Boodschappers zijn de boosdoeners	Boodschappers worden getolereerd	Boodschappers worden getraind
Verantwoordelijkheden zijn onduidelijke	Verantwoordelijkheden zijn beperkt toegedeeld	Verantwoordelijkheden zijn gedeeld
Fouten worden toegedekt	Organisatie is rechtvaardig en barmhartig	Fouten leiden tot onderzoek en lering

Pathologisch / Reactief	Calculatief (bureaucratisch)	Pro-actief / Generatief
Nieuwe ideeën worden ontmoedigd	Nieuwe ideeën creëren problemen	Nieuwe ideeën zijn welkom
Sturen op schades, verzuim en ongevallen	Sturen op winstgevendheid	Veiligheid is waarde in zichzelf en levert op termijn op.

Focus op onderzoek: aansluiten bij primaire bedrijfsprocessen

In het onderzoek is middels een checklijst gekeken naar aangrijpingspunten voor verkeersveiligheid in het primaire proces (de corebusiness)¹ voor bedrijven met een verschillend niveau van veiligheidscultuur (zie 2.1.3). Om inzicht te krijgen in deze aangrijpingspunten is onderscheid gemaakt tussen bedrijfsstructuur, bedrijfscultuur, de wijze waarop het bedrijf leert en haar omgevingsfactoren (Fig. 2):

- Structuur: de fysieke en organisatorische opzet van het bedrijf (hoe lopen de communicatie- en gezagslijnen, wie is waar verantwoordelijk voor en waar wordt wat op welke manier gedaan?).
- Cultuur: de manier waarop er in een bedrijf gedacht wordt, en wat de mensen aan de top en op de vloer belangrijk vinden en of dat enigszins met elkaar op één lijn zit.
- Leervermogen: hoe de onderneming goede of slechte gebeurtenissen ervaart en om weet te zetten in nuttige lessen voor de toekomst.
- Externe omgeving: hoe ziet de externe omgeving het bedrijf? En hoe gaat het bedrijf om met klanten, leveranciers, aandeelhouders en bestuurders?

Voorbeelden van vragen die representatief zijn voor bovenstaande factoren, zijn:

- Wat is kenmerkend voor aansturing en bedrijfsvoering?
- In hoeverre zijn er initiatieven voor kwaliteitsmodellen en welke zijn dit?
- Wat verstaat men onder vakmanschap in het algemeen en hoe wordt dit geborgd?
- Wat is de (algemene) cultuur en hoe leert het bedrijf van het verleden?
- Hoe is de besluitvorming?
- Wat is de impact van vertragingen op de servicegerichtheid of van een zorgzame houding van medewerkers op het klantencontact?
- Hoe belangrijk is imagoschade in het kader van veiligheid?
- Welke bedrijfsactiviteiten en -processen worden als cruciaal gezien?

Een volledig overzicht van de gehanteerde vragenlijsten staat in bijlagen 3 en 4.

¹ Gort, J. & Starren (2006). Vanzelfsprekend veilig: veilig ondernemen als corebusiness, TNO rapport 2006.

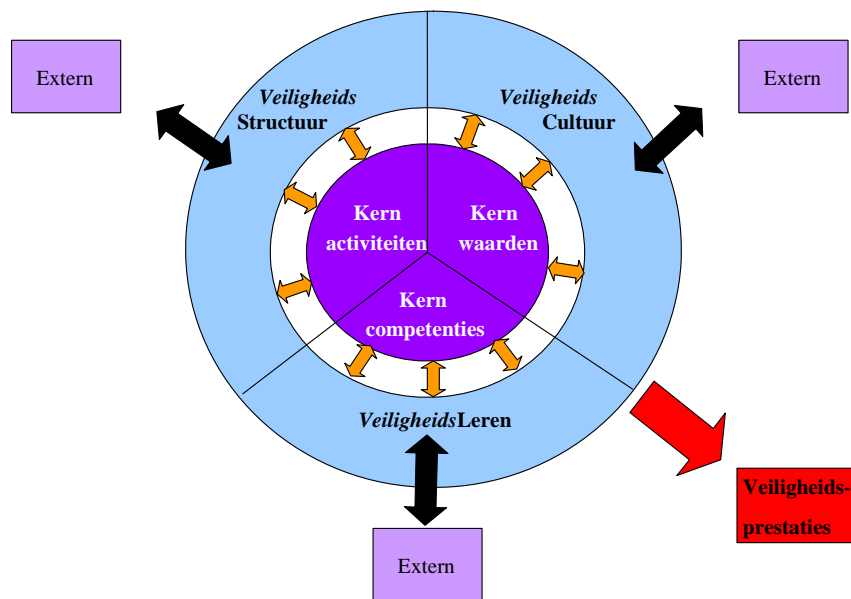


Fig. 2 Het Safety@corebusiness model (Gort et al., 2006)

Resultaten

Aan het onderzoek hebben 10- bedrijven deelgenomen, werkzaam in de volgende sectoren: wegenbouw, medische groothandel, witgoed, interieurbouw, installatietechniek, kabel & montage, isolatietechniek en gevels & kozijnen. De grootte van de bedrijven varieert tussen de 20-150 monteurs. Veel bedrijven hebben daarnaast nog 0-30 flexwerkers voor piekbelastingen. De geïnterviewden waren enkel mannen met een dienstbetrekking tussen de 1 en 48 jaar voor het bedrijf in kwestie. Voornamelijk is gesproken met bedrijfsleiders of DGA's (Directeur Groot Aandeelhouder), wagenparkbeheerders en monteurs/ bestuurders. Bij geen enkel bedrijf was een intern veiligheidskundige in dienst, maar de meeste hebben wel een KAM-coördinator (Kwaliteit Arbeid en Milieu) die veiligheid in zijn pakket heeft. Een aantal bedrijven had een extern veiligheidskundige ingehuurd.

Als financiële risico's worden vooral personeelstekort, concurrentie en inkrimpen van de marges genoemd. Hoewel het zakelijk gezien goed gaat met de bedrijven zijn deze risico's een blijvend punt van zorg. Opvallend is tevens dat bij vrijwel alle bedrijven problemen aan rug- en bewegingsapparaat in de RI&E (Risico Inventarisatie en Evaluatie) prioriteit krijgt. Gezien de sectoren waar in gewerkt wordt, is dit verklaarbaar.

Zeker de bedrijven die in de bouwsector werkzaam zijn, zijn bekend met het onderwerp veiligheid vanuit de daar geldende VCA (Veiligheids Checklijst Aannemers) verplichting. Verkeersveiligheid is binnen de VCA facultatief, maar gebruikelijk is dat het onderwerp wel één keer per jaar behandeld wordt indien daar aanleiding voor is. Enkele bedrijven beschikken over een kwaliteitstelsel als ISO 9001.

Allereerst is gekeken naar algemene verschillen tussen de bedrijven met een reactieve en proactieve veiligheidscultuur, en wat dit betekent voor mogelijke verkeersveiligheidsmaatregelen. Van de 10 bedrijven, bleek de helft een proactieve veiligheidscultuur te hebben, 3 bedrijven een calculatieve veiligheidscultuur en twee bedrijven een reactieve veiligheidscultuur. Er waren geen bedrijven tussen met een pathologische veiligheidscultuur. Er is een aantal algemene verschillen gevonden tussen bedrijven met een reactieve/ calculatieve of proactieve veiligheidscultuur. Bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur onderscheiden zich van de bedrijven met een reactieve/calculatieve veiligheidscultuur. Deze verschillen zijn gelegen in o.a. de aard van het werk, het type klanten, de markt, het imago, bepaalde waarden in het bedrijf en het algemene

leervermogen. Echter, deze verschillen zijn vaak inherent aan de primaire processen van het bedrijf of haar 'corporate culture' en zullen daarom niet gemakkelijk te veranderen zijn via de ingang van (verkeers)veiligheid. Het werkt eerder andersom: bepaalde type verkeersveiligheidsmaatregelen zijn pas zinvol wanneer ze aansluiten bij de bedrijfscultuur (en er dus al een bepaald niveau van veiligheidscultuur is bereikt).

In het tweede deel van de interviews zijn de zogenaamde aanhaakpunten geïnventariseerd waarmee verkeersveiligheid gekoppeld kan worden aan het bedrijfsproces. Het idee hierachter is dat maatregelen die aansluiten bij deze aanhaakpunten eerder geaccepteerd worden en beter zullen beklippen. Zij geven een indicatie van acceptatie en verankering van mogelijke maatregelen. Aanhaakpunten en bijbehorende knelpunten zijn geïnventariseerd volgens het veiligheids@corebusiness.

De aanhaakpunten (en bijbehorende knelpunten) zijn onderverdeeld in:

- Interne aanhaakpunten: hiermee worden de aspecten uit de bedrijfsvoering bedoeld die stimulerend of beperkend werken voor veiligheid, zowel m.b.t. de structuur, de cultuur als leermechanismen in de organisatie
- Externe aanhaakpunten: hiermee worden aspecten bedoeld in relatie tot de externe omgeving van het bedrijf die stimulerend of beperkend zijn voor veiligheid, bijvoorbeeld regelgeving waar bedrijven warm voor lopen omdat deze ook meerwaarde bieden voor bedrijfsambities of waar men juist niet warm voor loopt omdat deze de aansluiting met bedrijfsdoelstellingen missen of zelfs tegenwerken.

Op basis van de aanhaakpunten in de bedrijfsvoering, zijn kansrijke interne (organisatie-) maatregelen en externe maatregelen (o.a. van overheidswege) bepaald. Voorbeelden van (interne en externe) aanhaakpunten zijn:

Intern

- verkeersveiligheid als onderdeel van ARBO, KAM of HRM -beleid (bijvoorbeeld veiligheidsprestatie of
- beoordeling meenemen in de HRM cyclus);
- verkeersveiligheid als onderdeel van leiderschap (voorbeeldrol management)
- leren van ongevallen als onderdeel van procesverbetering.

Extern

- informatie op het gebied van verkeersveiligheid en schaderegistraties opnemen in de communicatie met externen (rijksoverheid (diverse departmenten), provincies, gemeentes, verzekeraars, leasemaatschappijen en klanten)
- aansluiten bij branche initiatieven ter verbetering van de kwaliteit en het imago in de sector.

Op de expertbijeenkomst zijn de aanhaakpunten getoetst in het kader van het definiëren van kansrijke maatregelen. In de expert bijeenkomst is gebleken dat met name de opname van verkeersveiligheid in Arbo/KAM beleid, evenals het betrekken van verkeersveiligheidsaspecten in personeelsbeleid, als een zeer kansrijke maatregel wordt gezien. Een grote uitdaging ziet men bij de gevoelde prioriteit voor veiligheid van het management. Dit is veelal een uitvloeisel van de bestaande cultuur in het bedrijf. Vooral van belang blijkt inzicht in de risico's en in het aantal incidenten en schades. Daarvoor is registratie nodig, en onderzoek naar oorzaken en trends. De Safety Monitor, onderdeel van de Safety Scan, kan daarvoor een handig hulpmiddel zijn. Vooral bij de kleinere bedrijven en/of bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur, blijkt vaak behoefte te zijn aan een laagdrempelig schade-registratiesysteem. Inzicht in veiligheid en risico's is een eerste belangrijke stap bij de ontwikkeling van een veiligheidscultuur. In dit kader is het gebruik van de boordcomputers/blackboxen om terugkoppeling te geven over rijgedrag interessant om te noemen. In het onderzoek hebben we gezien dat enkele bedrijven de boordcomputer/ blackbox in combinatie met de tachograaf inzetten om dieper te kijken naar (oorzaken van) onveilig rijgedrag. Op basis van de discussie in de expert groep zijn kansrijke maatregelen geformuleerd.

Ten slotte heeft het onderzoek geleid tot een overzicht van kansrijke maatregelen per fase van de veiligheidscultuur. Het uitgangspunt daarbij is steeds geweest dat maatregelen moeten aansluiten bij het primaire proces van de bedrijven om effectief en duurzaam te zijn.

	Kansrijke organisatie-maatregelen (interne aanhaakpunten): <i>structuur/cultuur en leren (gebaseerd op intrinsieke motivatie)</i>	Kansrijke maatregelen vanuit extern: overheden, branche organisaties, opdrachtgevers.
Reactief & niet-willend (Pathologisch)	n.v.t. (vanuit henzelf zal het immers niet komen)	HIER WERKT ALLEEN MAAR DWINGEN! Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> - Lokale overheden stellen eisen stellen bij het uitgeven van vergunningen, zo ook parkmanagement-organisaties op bedrijventerreinen - de overheid stimuleert invoer van een blackbox/ boordcomputer die het rijgedrag registreert bij bestelauto's (t.b.v. snelheidsbeperking én t.b.v. terugkoppeling schade en rijgedrag) - aanscherping handhaving van bestelauto's door KLPD in wegcontroles (snelheden, afstand houden) en thema acties en door IVW (stuwage en overbelading) en door AI (bedrijfsbezoeken) - openbare benchmarking al dan niet via internet-platform of aansluiten bij een Keurmerk (Verkeers)veiligheid - aansluiten bij branche initiatieven zoals bijvoorbeeld verkeersveiligheid verplichten binnen VCA - Tariefstelling op basis van verkeersveiligheidsprestatie door de verzekeraar gebaseerd op de Safety Scan of laagdrempelig schaderegistratiesysteem.
Reactief & potentieel welwillend	benoem verkeersveiligheid in management-bijeenkomsten expliciet waar mogelijk. <ul style="list-style-type: none"> - registreer schade& ongevallen via een laagdrempelig registratiesysteem (bij voorkeur ook rijstijl informatie via de blackbox) en gebruik dit als leerervaring - organiseer rijvaardigheids- trainingen (Nieuwe Rijden) en combineer dit met aandacht voor verkeersveiligheid, bijvoorbeeld in een start toespraak of de bijbehorende communicatieboodschap 	HIER WERKEN BEWUSTWORDING/ STIMULERINGSINITIATIEVEN <ul style="list-style-type: none"> - de maatregelen zoals genoemd onder A werken ook voor de potentieel welwillende bedrijven - imagocampagne vanuit branches richten op belang en voordelen voor de chauffeur én het management, eventueel gekoppeld aan training Het Nieuwe Rijden. - verhogen van bewustwording door verzekeraars van verkeersveiligheid en de financiële consequenties, met name gericht op de manager
Calculatief	<ul style="list-style-type: none"> - Registreer schade en ongevallen en gebruik dit als leerervaring (bij voorkeur ook rijstijl informatie via de blackbox) en sluit aan bij registratiesystemen voor brandstofverbruik. - Gebruik van de SafetyScan en Safety monitor - Vraag bij verzekeraar om inzicht in kosten van schades. - Zie veilig rijden als onderdeel van competentie ontwikkeling en pas het beoordeling/ beloningssystemen daar op aan. Voorkom dat veilig rijden door (kwantitatieve) beloningsmechanismen in het nauw komt. - Neem verkeersveiligheid op in bestaande interne kwaliteits/KAM/ veiligheidsystemen 	HIER WERKEN TOOLS VOOR MONITORING EN VERBETERING <ul style="list-style-type: none"> - de overheid stimuleert registratie van verkeersveiligheid met behulp van bijvoorbeeld de SafetyScan/Safety Monitor, die specifiek voor het monitoren van verkeersveiligheid ingezet kunnen worden. - de overheid stimuleer het (vrijwillig) gebruik van de blackbox/boordcomputer om meer inzicht te krijgen in het rijgedrag ten behoeve van preventie - Verzekeraars en/of leasemaatschappijen bieden inzicht in de financiële kosten van incidenten en ongevallen en de besparing die je daarop kunt behalen

Proactief	<ul style="list-style-type: none"> - Neem verkeersveiligheid op in bestaande interne kwaliteits/KAM/veiligheidsmanagementsystemen - Neem verkeersveiligheid op als kerncompetentie / vakbekwaamheids eis - Gebruik van de SafetyScan en Safety monitor - Gebruik schades en verkeersongevallen om te leren in het kader van kwaliteitsverbetering. 	<p>HIER IS GEEN STIMULERING NODIG, WEL MONITORING GEWENST</p> <ul style="list-style-type: none"> - de overheid stimuleert een benchmarksite, waarin verkeersveiligheid wordt gekoppeld aan integrale concepten zoals MVO. - de overheid faciliteert een website /databank, waarmee kennis over verkeersveiligheid van Best Practices verspreid kan worden.
------------------	--	--

Conclusies

Het onderzoek heeft geleid tot een overzicht van kansrijke maatregelen per fase in de bedrijfscultuur om de motivatie voor het investeren van verkeersveiligheid bij het zogenaamde bestelverkeer te vergroten. Het uitgangspunt daarbij is steeds geweest dat maatregelen moeten aansluiten bij het primaire proces van de bedrijven om effectief en duurzaam te zijn.

Ten eerste zijn er bestelverkeerbedrijven die geheel onwelwillend staan ten aanzien van het investeren in (verkeers)veiligheid. Zij zijn slechts geïnteresseerd in het overleven en helemaal niet geïnteresseerd in verkeersveiligheid. Dit zijn bedrijven met een zogenaamde pathologische veiligheidscultuur. Deze bedrijven zullen in principe slechts via dwang aandacht voor verkeersveiligheid ontwikkelen. Echter, informatie over kosten van suboptimaal rijgedrag veroorzaakt door schade, inefficiëntie of het brandstofgebruik, kan deze bedrijven ertoe brengen om geïnteresseerd te raken in verbetermogelijkheden op het gebied van veiligheid.

Wanneer er ook maar enigszins sprake is van aandacht voor (verkeers)veiligheid, vaak na afloop van een incident of ongeval, spreekt met van de potentieel welwillende bedrijven, oftewel van bedrijven met een zogenaamde reactieve veiligheidscultuur. Bij deze bedrijven werken maatregelen die gericht zijn op bewustwording van onveiligheid en hun effecten, en stimulerings initiatieven.

Tenslotte zijn er kansrijke maatregelen geformuleerd voor bedrijven met een calculatieve en/of proactieve veiligheidscultuur. Hiervoor geldt dat, met name voor de proactieve cultuur, stimulering niet nodig is, maar wel het monitoren van gegevens (veiligheidsresultaten).

De verschillende maatregelen per fase hebben geleid tot de hoofd-aanbevelingen

Aanbevelingen voor derden (de overheid, verzekeraars, leasebedrijven) zijn:

1. Maak gebruik van het feit dat verkeersveiligheid iets moet zijn waar bedrijven op moeten kunnen scoren. Dit kan via een benchmarksysteem, competitie element (via kortingen) of keurmerk.
2. Voor bedrijven die onwelwillend zijn: creëer een dwingend systeem, via bijvoorbeeld de gunning van opdrachten of acceptatie door verzekeraars. Stimulering door de overheid van de inzet van de boordcomputer/blackbox in de bestelauto's bij deze groep zal de verspreiding van informatie faciliteren, maar kan vooral een eerste stap zijn voor de bedrijven om inzicht te krijgen in rijgedrag en de consequenties hiervan op prestatie en veiligheid.
3. Voor bedrijven die al enigszins gemotiveerd zijn voor veiligheid dient het bewustzijn van verkeersveiligheid vergroot te worden middels inzicht in kosten en reputatieschade, campagnes en aansluiting bij bestaande succesvolle cursussen 'Het nieuwe Rijden'.
4. Faciliteer als ministerie de opzet van een verkeersveiligheidsdatabank met daarin een portfolio van succesvolle aanpakken voor verkeersveiligheid: bewustwording ontstaat immers ook door te horen/lezen over goede ervaringen en werkende aanpakken van andere bedrijven.

5. Faciliteer het lerend vermogen van de bestelverkeer bedrijven door bestaande tools te vereenvoudigen (Safety Scan en Safety Monitor).
6. Sluit aan bij integrale concepten zoals Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: dit kan bedrijven stimuleren om hun imago op dit terrein te verbeteren met goede prestaties op het gebied van verkeersveiligheid.

Aanbevelingen voor de bedrijven zelf zijn:

1. Ontwikkel meer inzicht in de ongevalsscenario's die gemoeid zijn met onveilig gedrag in het verkeer. Dit geeft zicht op de gevolgen van de verkeersongevallen en kan de bedrijven aanspreken in termen van schades, kosten, verhogen verzekeringspremies, persoonlijk letsel, ziekteverzuim, etc.
2. Ontwikkel een verkeersveiligheids 'module' als onderdeel van andere systemen (VCA , Keurmerk T&L, etc.), zodat dit eenvoudig te implementeren is. Het verspreiden van goede voorbeelden op dit gebied kan eveneens opgepakt worden als branche.
3. Neem verkeersveiligheid mee in het beoordelingssysteem voor chauffeurs en evalueer het beloningssysteem op de consequenties voor het veilige rijgedrag van de chauffeurs. Voer eventueel een prijs in voor de chauffeur met de minste overtredingen / schades.
4. Maak gebruik van "best practices" en kennis die voorhanden is om verkeersveilig gedrag te stimuleren, zoals o.a. de suggesties die in dit rapport zijn genoemd. Zoals hierboven is aangegeven, kan de overheid het verspreiden van dit soort kennis stimuleren.

Discussie

De bedrijven waren geïnteresseerd maar soms ook sceptisch. Over het algemeen werd de link tussen verkeersveiligheid en de inrichting van de primaire processen niet expliciet gelegd. Investerings in het materieel (bussen) worden als vanzelfsprekend ervaren. Je moet er per slot van rekening dagelijks in rijden en er worden veel kilometers mee gemaakt. Vaak wordt er gewerkt met bussen die van de nieuwste technieken zijn voorzien, mede omdat deze vaak op leasebasis worden afgenomen. Opvallend was dat geen van de geïnterviewde bedrijven op de hoogte blijkt te zijn van het bestaan van de Safety Scan, dat primair ontwikkeld is voor het vracht- en bestelverkeer.

Vrijwel alle betrokken bedrijven zijn technisch georiënteerd (bouw, installatietechniek etc.). Helaas is er geen koeriersbedrijf bereid gevonden aan het onderzoek deel te nemen. Dit is van belang te noemen vanwege het feit dat bij een koerier juist het rijden de hoofdtaak is en bij de deelnemende partijen niet.

Interessant aan koeriersbedrijven is dat de sterke tijdsdruk een grote bedreiging kan zijn voor verkeersveiligheid. Echter, tegelijkertijd kan van koeriersbedrijven verwacht worden dat verkeersveiligheid juist wel aandacht krijgt omdat het rijden 'het vak' is van de koerier.

Ten slotte hebben we moeten constateren dat er een groep van bedrijven is die wel relevant is voor het onderzoek, maar die we slechts op indirecte wijze hebben kunnen betrekken in het onderzoek. Dit zijn de bestelverkeerbedrijven die geheel onwelwillend staan ten aanzien van het investeren in (verkeers)veiligheid. Zij zijn slechts geïnteresseerd in het overleven en helemaal niet geïnteresseerd in verkeersveiligheid. Dit zijn eigenlijk bedrijven met een zogenaamde pathologische veiligheidscultuur.

Referenties

Dutch Ministry of Transport, Public Works and Water management. Retrieved November 12, 2009, from http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/verkeersveiligheid/050_veilig_vracht_en_bestelverkeer/180_veilig_bestelverkeer/

Department for Transport, road Safety Division/ BOMEL ltd (2004). Safety Culture and Work-related Road Accidents, Road Safety Research Report No. 51, London, UK.
<http://www.dft.gov.uk/pgr/roadsafety/research/rsrr/theme2/safetycultureandworkrelatedroadaccidentsno51>.

Glendon AI, McKenna E., 1995. Human Safety and risk management. London: Chapman & Hall.

Gort, J., Henstra, D., Keus, M., Smeenk, B. & Starren, A. (2003). Evaluatie Pilots van de Veiligheidsprestatie-indicatoren in het beroepsgoederenvervoer. Den Haag: Ministerie van Verkeer & Waterstaat.

Gort, J. & Starren, A.M.L. (2006). Vanzelfsprekend veilig: veilig ondernemen als corebusiness. TNO publication.

Hale AR, Hovden JM, 1998. Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment. In: Feyer AM, Williamson A, eds. Occupational Injury: Risk, Promotions & Interventions. London: Taylor & Francis Ltd:129-165.

H&SE, Leaflet: Driving at work - Managing work-related road safety, Retrieved November 12, 2009, from <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg382.pdf>.

Hudson, P. (2003). Achieving a Safety Culture for Aviation. Journal of Aviation Management.

Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. Safety Science, 45, 697-722.

Karr, A. The CEO difference. How four corporate leaders inspire safety from top to bottom. Safety & Health (Juni 1999).

Leeuw, A.C.J. de, 2002. Bedrijfskundig management, primair proces, strategie en organisatie.

NIOSH Global Review of Occupational Road Safety (2009), Promoting Global Initiatives for Occupational Road Safety: Review of Occupational Road Safety Worldwide, 2009.

Starren, A.M.L., Beek, van der F.A., Gort, J., Steenbergen, A. & Weerd, van R. (2009). Safety Culture bestelverkeer: onderzoek naar de mogelijkheden om te investeren in verkeersveiligheid in het bestelverkeer. TNO publication.