

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 23 554 93 93
F +31 23 554 93 94
info-arbeid@tno.nl

TNO-rapport

KvL/V&GW/2009.288/031.13443/01.01/Stc.grm

Safety Culture bestelverkeer: onderzoek naar de mogelijkheden om te investeren in verkeersveiligheid in het bestelverkeer.

Datum	7 mei 2009
Auteur(s)	TNO: Drs. A. M.L. Starren, F.A. van der Beek, Msc. & Drs. J. Gort EVO: A. Steenbergen & R. van Weerd
Opdrachtgever	Ministerie van Verkeer en Waterstaat, DGTL
Projectnummer	031.13443/01.01
Rubricering rapport	
Titel	Safety Culture bestelverkeer: onderzoek naar de mogelijkheden om te investeren in verkeersveiligheid in het bestelverkeer.
Samenvatting	
Rapporttekst	
Bijlagen	
Aantal pagina's	62 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Achtergrond verkeersveiligheid bij bestelverkeer.	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Uitgangspunten en vraagstelling van het onderzoek.....	6
1.4 Leeswijzer	7
2 Aanpak van het onderzoek	8
2.1 Afbakening en methodiek	8
2.1.1 Beschrijving van de doelgroep.....	8
2.1.2 Focus op onderzoek: aansluiten bij primaire bedrijfsprocessen.	8
2.1.3 Onderscheid reactieve en proactieve veiligheidscultuur.....	9
2.2 Weergave van de activiteiten in het onderzoek	11
2.3 Fase 1: Voorbereiden bedrijfsanalyse.....	11
2.4 Fase 2: Werven van bedrijven met bestelverkeer	11
2.5 Fase 3: Het praktijk onderzoek	11
2.6 Fase 4: Expertbijeenkomst met betrokkenen uit het werkveld	12
3 Resultaten praktijkonderzoek en expertbijeenkomst	13
3.1 Algemene kenmerken bedrijven	13
3.2 Verloop onderzoek.....	14
3.3 Resultaten	14
3.3.1 Waarin verschillen de bedrijven waar al sprake is van een proactieve veiligheidscultuur van de bedrijven waar verkeersveiligheid niet of nauwelijks aandacht krijg?.....	14
3.3.2 Welke aangrijpingspunten zijn er voor beide categorieën bedrijven om verkeersveiligheid meer aandacht te geven?.....	16
3.3.3 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?.....	21
4 Conclusies en aanbevelingen	25
4.1 Algemene constatering.....	25
4.2 Mogelijkheden om bestelverkeerbedrijven waar op dit moment sprake is van een reactieve veiligheidscultuur, te stimuleren om (meer) aandacht te geven aan verkeersveiligheid.....	25
4.3 Aanbevelingen voor derden: de overheid, verzekeraars, leasebedrijven, etc.....	26
4.4 Aanbevelingen voor bestelverkeer bedrijven.....	29
5 Ondertekening	30

Samenvatting

Dit rapport geeft het onderzoek weer dat is uitgevoerd naar de mogelijkheden om bedrijven die gebruik maken van bestelauto's (ook genoemd: bestelverkeerbedrijven) te stimuleren om te investeren in verkeersveiligheid. Hiertoe is er gekeken naar de mogelijkheden om de veiligheidscultuur bij deze bestelverkeerbedrijven te beïnvloeden. We maken verschil in bedrijven met veel of weinig aandacht voor veiligheidscultuur, oftewel bedrijven met een proactieve of een reactieve veiligheidscultuur.

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

Deze vraag is onderzocht middels 10 bedrijfsbezoeken, waarbij interviews zijn gehouden met diverse medewerkers en de directies over de aansturing van veiligheid en van het primaire proces en waarbij de bedrijven zijn gescoord op hun niveau van veiligheidscultuur volgens het model van de veiligheidscultuurladder (Hearts & Minds).

Allereerst is gekeken naar algemene verschillen tussen de bedrijven met een reactieve en proactieve veiligheidscultuur, en wat dit betekent voor mogelijke verkeersveiligheidsmaatregelen. 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).

Het onderzoek heeft geleid tot een overzicht van mogelijkheden om verschillende maatregelen te ontwikkelen of in te voeren. Het uitgangspunt daarbij is steeds geweest dat maatregelen moeten aansluiten bij het primaire proces van de bedrijven om effectief en duurzaam te zijn.

Per fase van de veiligheidscultuur zijn in dit onderzoek deze kansrijke maatregelen benoemd. We hebben daarbij 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. 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. 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 verkeersveiligheidsdatabase 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 (VCA¹, 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.

¹ VCA staat voor Veiligheids Checklist Aannemers en is bedoeld om bedrijven die in opdracht diensten verlenen op een objectieve manier te toetsen en te certificeren op hun Veiligheidsgezondheid en milieu (VGM)-beheersysteem. Met name in de petrochemie, maar ook in de bouw wordt VCA certificatie vereist door de opdrachtgever aan opdrachtnemende bedrijven.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond verkeersveiligheid bij bestelverkeer.

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 bestelverkeer²:

- 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. 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

² Bron:

<http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/verkeersveiligheid/veiligheidvrachtwagen/090%5Fachtergrond/129%5Fveilig%5Fbestelverkeer/>

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.

1.2 Probleemstelling

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. Behalve bij de, naar schatting, 10%, beste ondernemers lijkt de intrinsieke motivatie niet of nauwelijks aanwezig 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.

Tegelijkertijd is vanuit de EVO en de ROVZ de behoefte aangegeven aan een betere borging van maatregelen gericht op het vergroten van de verkeersveiligheid, met name bij de kleine bedrijven met bestelauto's.

Waar de EVO en het ROVZ voornamelijk geïnteresseerd zijn in maatregelen die de bedrijven zelf kunnen nemen, is het ministerie vooral geïnteresseerd in het vinden van externe incentives die de verkeersveiligheid bevorderen bij bedrijven die op dit moment niet of nauwelijks aandacht hebben voor verkeersveiligheid. Het gaat het ministerie juist om het 'afdwingen' van verkeersveiligheidsmaatregelen bij de grote groep van ondernemers zonder intrinsieke motivatie. In het verleden is al getracht door bewustwording de latente intrinsieke motivatie bij de ondernemers aan te spreken, maar dit heeft relatief weinig opgeleverd.

1.3 Uitgangspunten en vraagstelling van het onderzoek

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.

Kenmerkend voor de rijtaak bij bestelverkeer is dat deze 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.

In dit 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.

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 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?

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zijn de uitgangspunten en de hoofdvraag van het onderzoek beschreven. Om hier antwoord op te kunnen geven vervolgt het rapport met een beschrijving van de aanpak van het onderzoek en uitleg over de gehanteerde methodiek. Aansluitend komen de resultaten aan bod. Zowel de resultaten van de bedrijfsbezoeken en van de expertbijeenkomst, waarin de eerste bevindingen zijn getoetst, worden beschreven in hoofdstuk 3. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de conclusies en aanbevelingen weergegeven van dit onderzoek.

2 Aanpak van het onderzoek

2.1 Afbakening en methodiek

2.1.1 Beschrijving van de doelgroep

Onder bestelauto's worden alle voertuigen, ingericht voor goederenvervoer met maximaal toelaatbaar gewicht van 3500 kilogram verstaan. Deze zijn populair bij diverse gebruikersgroepen zoals aannemers, onderhoudsbedrijven, koeriers en midden- en klein (MKB-)bedrijven). Vanuit diverse kanten komen signalen dat bestelauto's gevaarlijk zijn in het verkeer, en ook uit onderzoek blijkt dat bestelauto's een risicogroep zijn.

2.1.2 Focus op onderzoek: aansluiten bij primaire bedrijfsprocessen.

Onderliggend principe van dit onderzoek is dat om motivatie voor verkeersveiligheid blijvend te verhogen een sterke binding van verkeersveiligheid met het primaire proces nodig is. Op die wijze levert verkeersveiligheid daadwerkelijk een bijdrage aan betere bedrijfsprestaties, ook op de langere termijn. Hiervoor is het nodig de corebusiness van het bedrijf te begrijpen: wat zijn de kernactiviteiten en de kernwaarden. Dit geeft inzicht in de intrinsieke motivatie van het bedrijf oftewel de 'sticks' en de 'carrots' ("waar gaan hier mensen voor rennen?") De intrinsieke motivatie voor verkeersveiligheid zal verschillen per bedrijf, maar het is de uitdaging hier op aan te haken.

In het onderzoek is middels een checklijst gekeken naar aangrijpingspunten voor verkeersveiligheid in het primaire proces (de corebusiness)³ 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?

³ Gort, J. & Starren (2006). Vanzelfsprekend veilig: veilig ondernemen als corebusiness, TNO rapport 2006.

- 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.

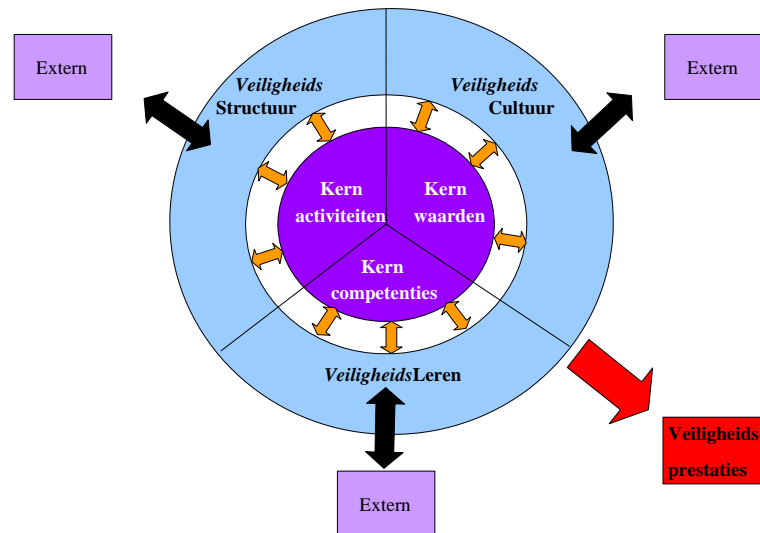


Fig. 2. Het Safety@corebusiness model (Gort et al., 2006)

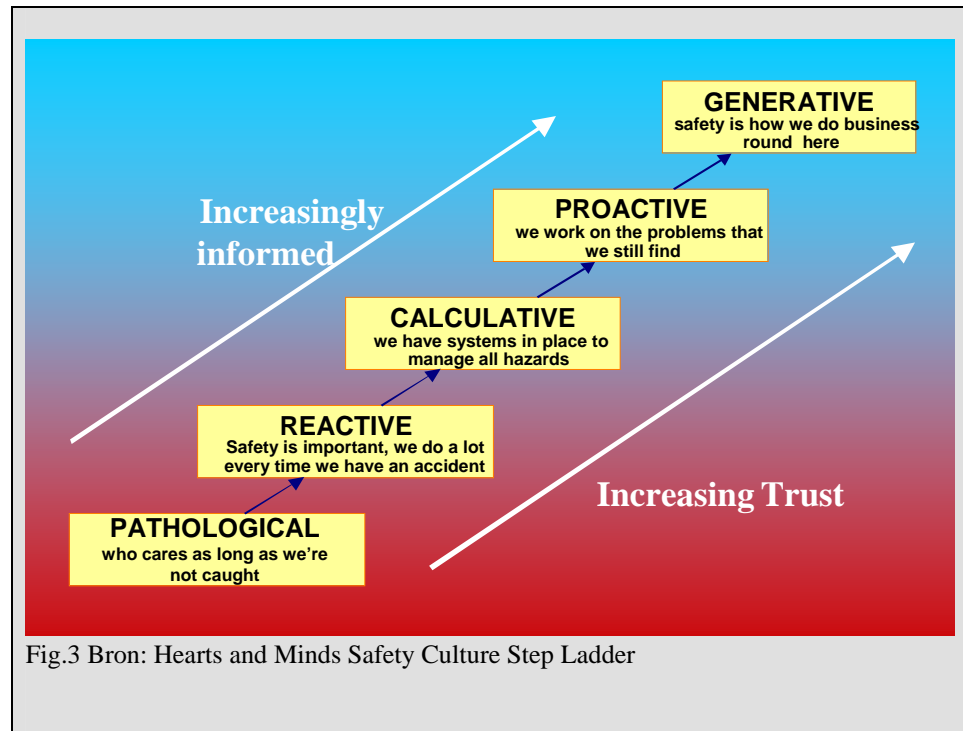
2.1.3 Onderscheid reactieve en proactieve veiligheidscultuur.

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)⁴.

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.

⁴ <http://www.energyinst.org.uk/heartsandminds/>; laatst geraadpleegd 13 maart 2009

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 'geïnformeedheid' (= weten wat er speelt, open staan voor informatie) de voorwaarde voor een ontwikkeling van veiligheidscultuur over de fasen.



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	Organisatie is rechtvaardig en	Fouten leiden tot onderzoek

Pathologisch / Reactief	Calculatief (bureaucratisch)	Pro-actief / Generatief
toegedekt	barmhartig	en lering
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.

2.2 Weergave van de activiteiten in het onderzoek

Om de gestelde onderzoeksvragen te beantwoorden zijn de volgende stappen gevolgd.

2.3 Fase 1: Voorbereiden bedrijfsanalyse

In deze fase zijn de checklijsten ontwikkeld voor het praktijkonderzoek. Dit is zowel de checklijst veiligheid@corebusiness als de Hearts & Minds checklijst geweest die zijn vertaald naar bedrijven met bestelverkeer. Voor de checklijsten wordt verwezen naar bijlagen 3 & 4.

2.4 Fase 2: Werven van bedrijven met bestelverkeer

Er zijn 10 bedrijven geworven voor deelname 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. De EVO heeft onder haar leden hiervoor wervingsactiviteiten verricht. Vervolgens heeft TNO samen met EVO afspraken gemaakt voor de interviews.

2.5 Fase 3: Het praktijk onderzoek

Tijdens deze fase is met behulp van de checklisten een praktijkinventarisatie verricht bij bedrijven met bestelbussen. Concreet zijn er interviews afgenomen bij 10 bedrijven waarbij TNO in het veldwerk is ondersteund door de EVO. Ieder heeft 5 bedrijven voor haar rekening genomen.

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.

Per bedrijf zijn er 2 tot 3 interviews gehouden in wisselende samenstelling.

2.6 Fase 4: Expertbijeenkomst met betrokkenen uit het werkveld

Om de resultaten van de interviews te toetsen bij het werkveld is een bijeenkomst georganiseerd met betrokkenen uit de praktijk (zie bijlage 2). Naast contactpersonen van de geïnterviewde bedrijven zelf, zijn betrokkenen uitgenodigd vanuit ondernemers verenigingen, een schadeverzekeraar, een leasemaatschappij, brancheorganisaties, de inspectie (IVW), KLPD en ROVZ.

3 Resultaten praktijkonderzoek en expertbijeenkomst

3.1 Algemene kenmerken bedrijven

De bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn werkzaam in de volgende sectoren:

- Wegenbouw.
- Medische groothandel.
- Witgoed.
- Interieurbouw.
- Installatietechniek.
- Kabel en montage.
- Isolatietechniek, gevels en kozijnen.

Vrijwel alle bedrijven zijn technisch georiënteerd (bouw, installatietechniek etc.). Helaas is er geen koeriersbedrijf bereid gevonden aan ons onderzoek deel te nemen. Dit is van belang te noemen vanwege het feit dat bij een koerier juist het rijden de hoofdzaak 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. Tevens heeft het veel moeite gekost om pathologisch/reactieve bedrijven te vinden die mee wilde doen. Het is niet gelukt om de echte ‘onderlaag’ van bedrijven te betrekken in het onderzoek: de bedrijven met een zogenaamde pathologische veiligheidscultuur. Zij zitten niet te wachten op dit type onderzoek of vinden het ‘gedoe’. Dit versterkt het beeld dat het hier om een groep gaat die helemaal geen interesse heeft in (onderzoek naar) verkeersveiligheid. Informatie over deze groep ten behoeve van de conclusies is overigens wel verkregen via tussenpersonen, zoals verzekeraars en schade adviseurs.

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.

3.2 Verloop onderzoek

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. Daarom is de cd-rom met de Safety scan erop bij ieder interview achtergelaten als relevant kennismateriaal.

3.3 Resultaten

Om de hoofdvraag te beantwoorden, namelijk: 'Hoe kunnen de bedrijven in de bestelverkeersector waar op dit moment sprake is van een reactieve veiligheidscultuur, gestimuleerd worden om meer aandacht te geven aan verkeersveiligheid?', wordt een antwoord gegeven op de volgende subvragen:

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 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?

NB: Tijdens het praktijk onderzoek hebben we een aantal quotes gehoord, die illustratief zijn met betrekking tot de beleving van verkeersveiligheid. Deze quotes staan in bijlage 7.

3.3.1 *Waarom verschillen de bedrijven waar al sprake is van een proactieve veiligheidscultuur van de bedrijven waar verkeersveiligheid niet of nauwelijks aandacht krijgt?*

Van de 10 bedrijven, bleek de helft een proactieve veiligheidscultuur te hebben⁵, 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

⁵ Het gaat hier om verschillen in de algemene veiligheidscultuur, oftewel de aandacht voor veiligheid in het algemeen (breder dan verkeersveiligheid). Verkeersveiligheid is een van veiligheidsonderwerpen waar het bedrijf op kan sturen. Wel houdt dit in dat bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur niet per sé proactief omgaan met verkeersveiligheid.

veiligheidscultuur cultuur onderscheiden zich van de bedrijven met een reactieve/calculatieve veiligheidscultuur doordat zij:

- Klanten hebben die eisen stellen aan het veiligheidsniveau: bepaalde type klanten, vooral vanuit de chemie of klanten die zelf hoogwaardige kwaliteit leveren, dwingen om aandacht te geven aan (verkeers)veiligheid. Het is de cultuur bij de klant die bepalend is met welke bedrijven ze in zee gaan.
- Een andere aard van het werk hebben. Bijvoorbeeld, bij het vervoer voor een klant van duurzame producten (zoals medicijnen) is meer ruimte voor veiligheid en minder krappe planningen. Het lijkt zelfs zo te zijn dat bepaald type werk ook een type werknemers aantrekt (vuil werk wordt gedaan door jongere, meer macho, medewerkers, etc).
- Hechten aan bepaalde waarden in het bedrijf als onderdeel van de bedrijfscultuur. Bijvoorbeeld een bedrijf dat als bedrijfswaarde heeft dat zij graag 'goed voor de mensen zorgt' zal eerder aandacht geven aan de (verkeers)veiligheid van haar mensen dan een bedrijf dat geen belang hecht aan deze waarde. Eén proactief bedrijf uit het onderzoek heeft (verkeers)veiligheid opgenomen als een van haar 'corporate principles'.
- Zich minder bedreigd voelen door concurrentie in de markt: wanneer de concurrenten elke dag op de hielen zitten, wint 'overleven' van de aandacht voor (verkeers)veiligheid.
- Hechten aan hun imago: met name bij grote bedrijven of bij bedrijven waarbij de naam van het bedrijf op de wagen staat speelt (verkeers)veiligheid een voorname rol.
- Een actieve relatie hebben met hun verzekeraar: een (vrijwillige) actieve relatie met de verzekeraar als schade adviseur leidt tot aandacht voor (verkeers)veiligheid.
- Aandacht geven aan KAM (Kwaliteit Arbo Milieu)/ARBO beleid: dit leidt tot een meer proactieve veiligheidscultuur, maar opvallend is dat dit niet noodzakelijkerwijs leidt tot aandacht voor verkeersveiligheid.
- Een betrokken houding van het management hebben: de houding van het management is bepalend voor de mate waarin (verkeers)veiligheid wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid. (Verkeers)veiligheid is onderdeel van 'het vak', net als muren metselen of kabels leggen i.t.t. bij de reactieve bedrijven waar bedrijfsritten worden gezien als eigen verantwoordelijkheid: "je kent de verkeersregels toch?".
- Beschikken over een algehele proactieve bedrijfsvoering en denkwijze. Hun processen (beloning, planning, besluitvorming etc.) zijn ingericht op continu verbeteren en het bewust maken van risico's bij het personeel. Deze bedrijven zetten bijvoorbeeld beloningsinstrumenten slim in om actief te sturen op verkeersveiligheid. Daarbij wordt (verkeers) veiligheid als competentie gezien en/of onderdeel van vakmanschap. Niet alleen kwantiteit is van belang maar juist kwaliteit van geleverde arbeid.
- Besteden tijd aan het monitoren, registreren en terugkoppelen waardoor leren van incidenten en ongevallen mogelijk wordt. Dit geeft deze bedrijven een groot leervermogen. Vaak gebeurt dit met behulp van een kwaliteitsmanagementsysteem en/ of door het analyseren van boordcomputers/ blackboxen. Daarnaast blijven incidenten niet hangen op operationeel niveau maar wordt dit eveneens besproken in het (top-) management. Dit geldt overigens met name voor de wat plattere organisaties. Een kanttekening is hierbij wel op zijn plaats. Bij geen enkel bedrijf is verkeersveiligheid als 'Key Performance Indicator' opgenomen. Het komt vaak alleen aan de orde op managementniveau als er iets goed mis is gegaan.

Naast bovenstaande constatering viel het op dat we nauwelijks bedrijven hebben gevonden waar mensen echt opgejaagd werden. Er waren ook nauwelijks tot geen letselschades of ernstige ongevallen geconstateerd. Men vond het belangrijk dat de bus technisch in orde was zodat er onderweg geen tijdverlies was: "deelname in het verkeer is een noodzakelijk onderdeel van het werk waar je niet aan moet tornen".

Eveneens is opgevallen dat bedrijven die bekend zijn met het onderwerp veiligheid vanuit de daar geldende VCA (Veiligheids Checklijst Aannemers) verplichting toch geen systematische koppeling leggen met verkeersveiligheid.

Ook wordt geen relatie gelegd met kwaliteitssystemen zoals ISO 9001.

De vraag is wat deze verschillen tussen de bedrijven betekenen voor de wijze waarop investeren in verkeersveiligheid gestimuleerd kan worden. Bepaalde kenmerken van een proactief bedrijf zijn lastig om op te sturen. Immers, een sterk leervermogen of een bepaalde managementaansturing kan niet makkelijk 'gecreëerd' worden ten behoeve van de verkeersveiligheid. Al helemaal lastig is het om de aard van het product of de markt te veranderen.

Wel gebeurt het dat een reactief bedrijf na een fusie met een bedrijf met een zeer proactieve veiligheidscultuur, een algehele proactieve impuls krijgt. Ook kan het gebeuren dat de aanstelling van een manager die om persoonlijke redenen zeer betrokken is bij verkeersveiligheid, leidt tot een bedrijfsvisie met meer aandacht voor verkeersveiligheid. Logischer is echter dat dergelijke veranderingen een *gevolg* zijn van een verbeterde veiligheidscultuur. Een verbeterde veiligheidscultuur leidt ertoe dat managers worden aangesteld die meer aandacht hebben voor veiligheid, of dat het bedrijf actief een samenwerking op zoekt met een bedrijf dat veiligheid belangrijk vindt (de kip mag niet verward worden met het ei).

Het is überhaupt de vraag of van een bedrijf met reactieve bedrijfsprocessen wel kan worden verwacht dat ze op proactieve wijze met verkeersveiligheid omgaan. Het onderzoek bevestigt dat de kans daartoe klein is: zelfs als bijvoorbeeld de directeur van een klein bedrijf zeer begaan is met de veiligheid van de medewerkers, dan is het nog lastig om proactief met verkeersveiligheid bezig te zijn als de er geen structurelementen en cultuurkenmerken bij het bedrijf aanwezig zijn die proactief handelen faciliteren.

3.3.2 *Welke aangrijpingspunten zijn er voor beide categorieën bedrijven om verkeersveiligheid meer aandacht te geven?*

Bij de beantwoording van de tweede vraag, is gekeken naar aangrijpingspunten in de bedrijfsvoering voor verkeersveiligheid van zowel de bedrijven met een reactieve/calculatieve veiligheidscultuur als de bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur.

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 beklijven. Zij geven een indicatie van acceptatie en verankering van mogelijke maatregelen. Aanhaakpunten en bijbehorende knelpunten zijn geïnventariseerd volgens het *veiligheid@corebusiness*. De aanhaakpunten (en bijbehorende knelpunten) zijn onderverdeeld in:

- **Interne** aanhaakpunten (structurele aanhaakpunten, culturele aanhaakpunten en aanhaakpunten met betrekking tot leermechanismen): zowel de veiligheidsaspecten die een stimulans zijn voor de bedrijfsvoering, als de aspecten die een belemmering

zijn voor de bedrijfsvoering (barrières). Op basis van deze interne aanhaakpunten kunnen kansrijke (bedrijfs)maatregelen worden bepaald.

- **Externe** aanhaakpunten: hiermee worden stimulansen of beperkingen bedoeld in relatie tot externe aspecten, d.w.z. externe aspecten waar bedrijven waarschijnlijk 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 (barrières).
Op basis van deze externe aanhaakpunten kunnen kansrijke externe maatregelen (o.a. van overheidswege) worden bepaald.

Het praktijkonderzoek heeft geleid tot een lijst van mogelijke aanhaakpunten. Het uitgebreide overzicht van deze aanhaakpunten is te vinden in bijlage 5. Deze aanhaakpunten zijn vervolgens in de expertgroep voorgelegd en getoetst. De vraag was welke aanhaakpunten de meeste kans bieden om effectieve maatregelen op te baseren, met name bij de reactieve bedrijven. Vervolgens zijn op basis van voortschrijdend inzicht in de problematiek en vanuit parate kennis bij TNO de aanhaakpunten verder uitgewerkt. Dit heeft geleid tot de volgende kansrijke aanhaakpunten voor verkeersveiligheid.

3.3.2.1 *Kansrijke **interne** aanhaakpunten om de aandacht voor verkeersveiligheid bij bedrijven met bestelauto's te verhogen*

Kansrijke **interne** aanhaakpunten om de aandacht voor verkeersveiligheid bij bedrijven met bestelauto's te verhogen zijn de volgende.

Verkeersveiligheid opnemen in ARBO of KAM-beleid

Opname van verkeersveiligheid in ARBO of KAM-beleid gebeurt nu te weinig. Als er al een ARBO/KAM beleid is wordt verkeersveiligheid niet meegenomen. In het onderzoek hebben we ook gezien dat de KAM coördinator een nadrukkelijke rol kan hebben ten aanzien van verkeersveiligheid, maar dat het onderwerp verkeersveiligheid veelal over het hoofd wordt gezien. Externe ARBO inspecteurs, ARBO/VGW commissies, of ARBO toolboxen (thema-workshop in het kader van de VCA) zouden ook meer ingezet kunnen worden voor verkeersveiligheid als arbeidsrisico.

Verkeersveiligheid opnemen in het personeelsbeleid.

Verkeersveilig gedrag van de chauffeur wordt nauwelijks meegenomen als aspect van aannamebeleid en in functioneringsgesprekken. Verkeersveiligheid kan gedefinieerd worden als kerncompetentie (d.i. een vaardigheid/persoonlijkseigenschap die sterk van belang is voor het uitvoeren van de taak) of een expliciet thema zijn bij de selectie van nieuw personeel of binnen de introductieperiode. De bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur binnen het praktijkonderzoek bleken überhaupt geen screening van nieuwe medewerkers te verrichten en er werden ook geen functioneringsgesprekken gehouden.

Voor de bedrijven waar al functioneringsgesprekken worden gehouden (de meer proactieve bedrijven) kan de inbedding van verkeersveiligheid als kerncompetentie relatief eenvoudig geïmplementeerd worden. Voor de bedrijven die nog geen functioneringsgesprekken houden (vaak de meer reactieve bedrijven) is het zaak om bewust te worden van het feit dat op de weg zitten risicovol is, dat dit tot schade en kosten kan leiden en dat dit via het gedrag van de chauffeur kan worden beïnvloed. Ook kan gedacht worden het opnemen van verkeersveiligheid in het beloning/beoordelingssysteem. Denk hierbij aan bonussen voor veilig rijden. Wellicht

nog effectiever is het om te vermijden dat bonussen te sterk gericht zijn op het aantal ritten. Met name bij servicebedrijven bestaat de mogelijkheid om bonussen te baseren op aan vakmanschap gerelateerde aspecten (bijvoorbeeld het aantal goed afgehandelde reparaties) en niet op aantal bezoeken. Een dergelijke bonus structuur zal zowel de efficiëntie als de verkeersveiligheid ten goede komen.

Geeft verkeersveiligheid een plek binnen managementbijeenkomsten.

In de bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur was verkeersveiligheid een onderwerp dat ook besproken wordt tijdens vergaderingen en bijeenkomsten. Tevens hebben we gezien dat het een vast agendapunt van de OR was. Dit hebben we niet gezien bij de bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur. Voor bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur kan dit een laagdrempelige manier zijn om verkeersveiligheid meer aandacht te geven. Het blijft echter lastig wanneer de chauffeurs weinig op kantoor komen.

Management heeft aandacht voor hun voorbeeldrol en uitstraling ten aanzien van (verkeers)veiligheid.

Bij proactieve bedrijven beseft men dat veiligheid niet op de tweede plaats mag komen. Dit is waarneembaar in beleidsbeslissingen en in de communicatie uitingen, bijvoorbeeld in het personeelsblad of bij de Nieuwjaarspeech. In het praktijk onderzoek bleek dat de bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur dit beseft missen. Wel ziet men een veilige auto als essentieel is voor het uitoefenen van het vak. Hier zou verder op voortgeborduurd kunnen worden: een verkeersveilige auto is essentieel voor het vak! Ook hebben we gezien hoe juist de leidinggevenden te snel rondrijden in hun (bestel)auto's. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in de veiligheidscultuur vanwege voorbeeldgedrag. Voorbeeldgedrag van het management zal sterk stimulerend werken voor het stimuleren van veilig gedrag van de medewerkers. Anderzijds zal het gemis aan voorbeeldgedrag een sterke barrière zijn voor verandering van gedrag.

Verkeersveiligheid en verkeersongevallen zijn opgenomen in de bestaande bedrijfsregistraties en analysesystemen.

In de proactieve bedrijven worden veel registraties bijgehouden en geanalyseerd. Schades van voertuigen zouden hier laagdrempelig in opgenomen kunnen worden als dit niet al het geval is. Bij de bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur gebeurt registratie van ongevallen vaak alleen als men er niet omheen kan. Men ziet het nut er niet van in of men durft niet te melden.

Ook spreekt men elkaar niet aan op onveilig gedrag, waardoor men zich niet bewust wordt van wat veilig gedrag is en wat onveilig. In de proactieve bedrijven zijn er wel meldingsprocedures en wordt meer openheid uitgedragen. Het management belooft openheid en nieuwe ideeën, wat ertoe leidt dat medewerkers zich gestimuleerd voelen om incidenten ook daadwerkelijk te melden.

Leren van ongevallen is onderdeel van procesverbetering.

Analyse van verkeersongevallen of bijna- ongevallen kan gezien worden als kans voor procesverbetering of het voorkomen van ongevallen in de toekomst. Dit gebeurt weinig, maar wel in beperkte mate in de bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur. De geleerde lessen worden ook te weinig gedeeld en teruggekoppeld in de organisatie, en nog minder tussen de organisatie onderdelen. Een goed voorbeeld is een bedrijf waar, door het plaatsen van een ideeënbus, uitgestraald wordt dat men ook daadwerkelijk iets met de voorgestelde oplossingen en meldingen doet.

Verkeersveiligheidsstrainingen zijn opgenomen in bestaande ontwikkelings-/trainingscycli.

Training in verkeersveiligheid wordt bij zowel de bedrijven met een reactieve als met een proactieve veiligheidscultuur gegeven, zij het vaak als een eenmalige actie. Bij de bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur blijkt dat algemene veiligheidsstrainingen tot een continu risicobewustzijn leiden die eveneens ten goede komen aan de bewustwording van verkeers(on)veiligheid.

Van de bovenstaande reeks van kansrijke **interne** aanhaakpunten om de aandacht voor verkeersveiligheid bij bedrijven met bestelauto's te verhogen bleek op de expertbijeenkomst dat vooral de opname van verkeersveiligheid in Arbo/KAM beleid als een zeer kansrijke maatregel wordt gezien, evenals het betrekken van verkeersveiligheidsaspecten in personeelsbeleid. 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, is er behoefte aan een meer laagdrempelige schade-registratiesysteem. Inzicht in veiligheid en risico's is een eerste belangrijke stap bij de ontwikkeling van een veiligheidscultuur. In dit kader is ook interessant om de mogelijkheden te noemen die boordcomputers/blackboxen geven om terugkoppeling te geven over rijgedrag. Opvallend is dat ook sommige reactieve bedrijven de boordcomputer/ blackbox in combinatie met de tachograaf inzetten om dieper te kijken naar (oorzaken van) onveilig rijgedrag. In de bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur hebben we gezien dat de aanwezigheid van een boordcomputer/blackbox alleen al preventief werkt ten behoeve van veilig rijgedrag.

3.3.2.2 *Kansrijke **externe** aanhaakpunten voor de verkeersveiligheid bij bedrijven met bestelauto's vanuit de overheid en/of andere partijen*

Kansrijke **externe** aanhaakpunten voor de verkeersveiligheid bij bedrijven met bestelauto's vanuit de overheid en/of andere partijen, zijn de volgende:

Het opnemen van informatie op het gebied van verkeersveiligheid en schaderegistraties in de communicatie met externen (rijksoverheid, provincies, gemeentes, verzekeraars, klanten).

Een bredere inzet en verspreiding van de Safety Scan, Safety Monitor, of andere meer laagdrempelige schaderegistratie systemen, werkt ondersteunend om verkeersveiligheidsrisico's weg te nemen, maar biedt bovendien interessante benchmarkgegevens voor derden. De Safety Scan is een aantal jaren geleden ontwikkeld, maar ook bij de bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur vaak nog onbekend. Bredere verspreiding van de scan werkt goed als volgende stap om de welwillende bedrijven te motiveren voor verkeersveiligheid. Echter, voor de bedrijven waarvan het onwaarschijnlijk is dat zij vrijwillig stappen zullen ondernemen om hun verkeersveiligheid te verbeteren is er een stok achter de deur nodig. Benchmarkgegevens kunnen die stok achter de deur zijn. Die stok achter de deur kan komen vanuit:

- De verzekeraar: de verzekeraar kan bedrijven stimuleren om de Safety Scan, Safety Monitor of een ander (meer laagdrempelig) schade registratiesysteem gebruiken door tariefstelling hierop te baseren. Het mechanisme dat sommige tussenpersonen

juist baat hebben bij schade moet wel aangepakt worden. Door verzekeraars is aangegeven dat niet zozeer het afdwingen van aanpakken door tariefstelling, maar een goede relatie met het management cruciaal is voor het verdere beleid van de onderneming aangaande verkeersveiligheid. Naast het bevorderen van registratie van schades kan de verzekeraar ook de verkeersveiligheid stimuleren door de baten van verkeersveiligheid inzichtelijk te maken.

- De leasemaatschappij: deze zou de gegevens uit de Safety Scan en de Safety Monitor bedrijven kunnen gebruiken om bedrijven te stimuleren om te investeren in verkeersveiligheid.
- De opdrachtgevers: deze partijen lijken niet zozeer geïnteresseerd in verkeersveiligheid, maar wel in duurzaamheidsprestaties van hun opdrachtnemers, oftewel in de prestatie op het gebied van MVO. Zowel milieu aspecten als gezonde en veilige arbeidsomstandigheden, waaronder veiligheid in het verkeer, leveren een bijdrage aan het MVO beleid van een bedrijf. Een benchmarktool bijvoorbeeld op internet zou geschikt zijn om de duurzaamheidsprestaties van bedrijven zichtbaar te maken.
- De gemeentes: benchmarkgegevens kunnen eveneens worden ingezet ten behoeve van gemeentes, wanneer milieu en verkeersveiligheidsprestaties onderdeel worden van de criteria bij het uitgeven van vergunningen of in het kader van Park Management op bedrijventerreinen.
- De aanbieders van ondersteunende diensten: de training Het Nieuwe Rijden is interessant om in dit kader in te noemen. Een bedrijf dat deze training aan haar medewerkers aanbiedt kan ervoor kiezen om daarmee te laten zien dat zij zowel het milieu als de verkeersveiligheid belangrijk vinden.
- De rijksoverheid: het openbaar maken van benchmarkgegevens op het gebied van verkeersveiligheid op een internetplatform een stok achter de deur zijn voor bedrijven om beter te presteren op het gebied van verkeersveiligheid. Met een levendig interactief internetplatform kunnen benchmarkgegevens kenbaar worden gemaakt, en tegelijkertijd kunnen goede praktijkvoorbeelden beschikbaar worden gesteld.

Daarnaast zal het stimuleren van het gebruik van de boordcomputer/blackbox in de bestelauto's het verstrekken van informatie faciliteren. Voor de bedrijven levert dit bedrijfsinformatie op met betrekking tot rijgedrag en -prestatie. Maar ook levert dit een grotere mate van geïnformeerdeheid op die belangrijk is als eerste aanzet voor een veiligheidscultuur. Echter, wij adviseren slechts in beperkte mate deze informatie van bedrijven te vragen. Verplichting van het leveren van informatie kan een belemmerende werking hebben op het gebruik van deze informatie om interne lering te trekken van incidenten. In dit onderzoek hebben wij gezien hoe het geven van feedback op basis van boordcomputer/blackboxgegevens een eerste positieve stap kan zijn voor het ontstaan van een veiligheidscultuur. Een basaal kenmerk van groei in veiligheidscultuur is immers openheid over 'fouten' oftewel suboptimaal gedrag en hiervan te leren.

Aansluiten bij branche initiatieven ter verbetering van de kwaliteit en het imago in de sector.

Aansluiting kan gezocht worden bij bijvoorbeeld de VCA verplichting in de bouw en in de petrochemie. Vanuit de brancheverenigingen kan gestimuleerd worden dat opdrachtgevers VCA certificatie verplichten of dat verkeersveiligheid meer wordt dan een vrijblijvend onderdeel van het VCA systeem.

Een andere specifieke brancheorganisatie, genoemd in het praktijkonderzoek, is het Platform Bouwend Nederland. Gesuggereerd is dat het platform, in samenwerking met

Verkeer & Waterstaat, het initiatief kan nemen om beter toe te zien op verkeersveiligheid in de branche. Voor de bestelauto's is bovendien de UNETO VNI een relevante branche organisatie. Vanuit de UNETO VNI worden al trainingen 'Het Nieuwe Rijden' gesubsidieerd.

In het algemeen geldt dat aansluiting bij branchespecifieke (veiligheids)-keurmerktrajecten aanbevelenswaardig zijn, maar specifieke voorbeelden hiervan zijn niet naar boven gekomen. Aansluiting bij (veiligheids)keurmerk initiatieven in het transport is een mogelijkheid voor de koeriersbedrijven (bijvoorbeeld: "Keurmerk transport & Logistiek" van TLN of het stimuleringsinstrument "Veiligheid Kleine Bedrijven" van het ministerie van Economische Zaken).

Verkeersveiligheid van bestelauto's explicieter opnemen als aspect van handhaving en inspectie

Waar de KLPD sterker zou kunnen inzetten op de staandhoudingen gericht op snelheidsovertredingen en ander ongewenst rijgedrag van bestelwagens, zou de IVW dit kunnen doen op het gebied van handhaving op overbelading en stuwage bij bestelauto's. Gezien de aard van de bedrijven (aannemers, servicebedrijven, etc) is het onlogisch om de IVW hier bedrijfsbezoeken te laten verrichten. Wellicht is dit bij koeriersbedrijven wel mogelijk. De Arbeidsinspectie (AI) zou verkeersveiligheid in haar bedrijfsinspecties mee kunnen nemen. Nu gebeurt dit niet, zoals een van de bedrijven uit het praktijk onderzoek aangeeft: "de arbeidsinspectie heeft wel eens onaangekondigd het bedrijf bezocht, maar had geen belangstelling voor de bestelauto's".

Aanbevolen wordt dat het ministerie van Verkeer en Waterstaat en het ministerie van Sociale Zaken nader tot elkaar komen, bijvoorbeeld op het gebied van Werkbare Uren in de wegenbouw en bewegwijzeringssector (arbeidstijden). Een verruiming van de Werkbare Uren zou uitkomst kunnen bieden voor werkdruk en de daarmee samenhangende onveiligheid, maar nu is dit door de samenloop met de arbeidstijdenwet problematisch.

3.3.3 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?.

Uit het overzicht van aanhaakpunten uit de vorige paragraaf zijn direct kansrijke maatregelen herleidbaar. Onderstaande tabel geeft een overzicht van kansrijke maatregelen en de toepasbaarheid van de maatregelen voor de verschillende fases van veiligheidscultuur bij bedrijven.

NB.: de groep bedrijven met een 'pathologische' veiligheidscultuur (de onderste trede op de veiligheidsladder) is hoogstwaarschijnlijk sterk vertegenwoordigd in het bestelverkeer op de weg. Kansrijke maatregelen bij de pathologische bedrijven zijn toegevoegd op basis van gesprekken via tussenpersonen, o.a. een verzekeraar en een schade adviseur, het verslag van de workshop en parate kennis over onwelwillende bedrijven in diverse sectoren

		Maatregelen voor bedrijven (intern): structuur/cultuur en leren (gebaseerd op intrinsieke motivatie)	Maatregelen vanuit externen (gebaseerd op extrinsieke motivatie)
Reactief	A: niet-willend (Pathologisch)	A: n.v.t. (vanuit henzelf zal het immers niet komen)	<p>A: HIER WERKT ALLEEN MAAR DWINGEN!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokale overheden: <ul style="list-style-type: none"> - eisen stellen bij het uitgeven van vergunningen. - eisen stellen via parkmanagementorganisatie op bedrijventerreinen t.a.v. vestiging en deelname - koppelen van bereikbaarheidseisen/venstertijden/Werkbare Uren (WBU's) aan verkeersveiligheid • Overheid: <ul style="list-style-type: none"> - stimulering van 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 internetplatform of aansluiten bij een Keurmerk (Verkeers)veiligheid • Branche / opdrachtgevers <ul style="list-style-type: none"> - aansluiten bij branche initiatieven zoals bijvoorbeeld verkeersveiligheid verplichten binnen VCA - openbare benchmarking, of veiligheidskeurmerk van opdrachtnemers <p>Verzekeraar: tariefstelling op basis van verkeersveiligheidsprestatie, eventueel gebaseerd op de Safety Scan of laagdrempelig schaderegistratiesysteem.</p>
	B potentieel welwillend	<p>B: - benoem verkeersveiligheid in managementbijeenkomsten expliciet waar mogelijk.</p> <ul style="list-style-type: none"> - registreer schade en ongevallen via een laagdrempelig registratiesysteem (bij voorkeur ook rijstijl informatie via de blackbox) en gebruik dit als leerervaring - organiseer rijvaardigheids- 	<p>B: Hier werken bewustwordings- & stimuleringsinitiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> • De maatregelen zoals genoemd onder A werken ook voor de potentieel welwillende bedrijven • Branche: <ul style="list-style-type: none"> - aansluiting bij imagocampagne vanuit branche, gericht op belang en voordelen voor de chauffeur én het management, eventueel gekoppeld aan Het Nieuwe Rijden. • Verzekeraars: <ul style="list-style-type: none"> - bewustwording van verkeersveiligheid en de

		trainingen (Nieuwe Rijden) en combineer dit met aandacht voor verkeersveiligheid, bijvoorbeeld in een start toespraak of de bijbehorende communicatieboodschap	financiële consequenties door verzekeraars, 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/veiligheidssystemen 	<p>HIER WERKEN TOOLS VOOR MONITORING EN VERBETERING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overheid: <ul style="list-style-type: none"> - stimuleer registratie van verkeersveiligheid met behulp van bijvoorbeeld de SafetyScan/Safety Monitor, die specifiek voor het monitoren van verkeersveiligheid ingezet kunnen worden. - stimuleer het (vrijwillig) gebruik van de blackbox/boordcomputer om meer inzicht te krijgen in het rijgedrag ten behoeve van preventie • Verzekeraars en/of leasemaatschappijen: <ul style="list-style-type: none"> - Inzichtelijk maken van 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"> • Overheid: <ul style="list-style-type: none"> - stimuleer een benchmarksite, waarin verkeersveiligheid wordt gekoppeld aan integrale concepten zoals MVO - faciliteer een website /databank, waarmee kennis over verkeersveiligheid van Best Practices verspreid kan worden.

De grootste doelgroep die de overheid wil bereiken, pathologische/ reactieve bedrijven, ontbeert de intrinsieke motivatie om verkeersveiligheid op te pakken. Het is geen prioriteit, wordt niet gezien als onderdeel van het primaire proces en het risico wordt doorgaans afgedekt door het afsluiten van een schadeverzekering. Daarnaast willen deze bedrijven niet de extra administratieve belasting van registratie en monitoring. De besluitvorming in deze bedrijven is doorgaans puur kostengedreven. Naar alle

waarschijnlijkheid moet dit feit als hard gegeven worden aanvaard. Voor deze bedrijven werkt alleen een stok achter de deur. Van de genoemde maatregelen is het verplicht stellen van een boordcomputer/blackbox een kansrijke mogelijkheid om verandering in de sector te initiëren t.a.v. verkeersveilig rijgedrag. Er is immers sprake van meerdere positieve (neven)effecten. Het rijgedrag wordt automatisch geregistreerd, is eenvoudig te uploaden in een gegevensdatabase, te analyseren en te monitoren. Er bestaan diverse systemen die (automatische) analyses genereren. Dit biedt inzicht in schades en het onveilig rijgedrag dat daaraan ten grondslag ligt. Bovendien biedt het de mogelijkheid om deze informatie terug te koppelen. Inzicht in onveilig gedrag en terugkoppeling hiervoor zijn basis elementen voor het stimuleren van een veiligheidscultuur.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Algemene constatering

In het praktijkonderzoek is geconstateerd dat er bij de bestelverkeerbedrijven in het algemeen wel aandacht wordt gegeven aan verkeersveiligheid, maar dat de aandacht voor verkeersveiligheid beperkt blijft tot het niveau van “bouten en moeren”, of om specifiek te zijn op het niveau van comfort en voertuigtechniek. Er is zelden sprake van *‘een cultuur waarin verkeersveiligheidsbelangen van invloed zijn op de basale keuzes die het bedrijf maakt’* oftewel een veiligheidscultuur. Opvallend is dat dit ook geldt voor bedrijven waarbij met betrekking tot andere bedrijfsactiviteiten zoals het bouwen, het schilderen of het produceren van hun goederen, wel gesproken kan worden van een veiligheidscultuur.

Enerzijds wordt verkeersveiligheid wel als een ethische verantwoordelijkheid gezien. Echter, anderzijds komt men dit niet na als het gaat om concrete maatregelen. Als antwoord op de vraag welke maatregelen er genomen worden voor verkeersveiligheid, dan blijft dit beperkt tot het investeren in ‘airbags’ en in het gunstigste geval ‘tracking&trace’ systemen. Er is weinig besef van het belang van investeren in verkeersveilig gedrag, veiligheidsbewustzijn en zo een veiligheidscultuur als voorwaarde voor een goede veiligheidsprestatie.

4.2 Mogelijkheden om bestelverkeerbedrijven waar op dit moment sprake is van een reactieve veiligheidscultuur, te stimuleren om (meer) aandacht te geven aan verkeersveiligheid

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, hoe met name de reactieve bedrijven gestimuleerd kunnen worden om aandacht te geven aan verkeersveiligheid, is gekeken naar de wijze waarop bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur aandacht geven aan verkeersveiligheid. Dit is vergeleken met de wijze waarop de proactieve bedrijven hier mee omgaan. Het uitgangspunt daarbij is steeds geweest dat maatregelen moeten aansluiten bij het primair proces van de bedrijven om effectief en duurzaam te zijn.

Proactieve bedrijven onderscheiden zich van reactieve bedrijven door een algehele proactieve bedrijfsvoering en denkwijze. De diverse bedrijfsprocessen (beloning, planning, besluitvorming etc.) zijn ingericht op continu verbeteren en personeel bewust te maken van risico's. Deze bedrijven zetten bijvoorbeeld beloningsinstrumenten slim in om actief te sturen op verkeersveiligheid. Daarbij wordt verkeersveiligheid als competentie gezien en/of onderdeel van vakmanschap en wordt zelfs opgenomen in de ‘corporate principles’. Niet alleen kwantiteit is van belang (hoeveel klanten, goederen, omzet) maar juist kwaliteit van geleverde arbeid (op tijd, tevreden klanten, fitheid personeel). Een ander essentieel verschil met reactieve en calculatieve bedrijven is het sterke leervermogen. Proactieve bedrijven monitoren, registreren en koppelen meer terug waardoor leren van incidenten en ongevallen mogelijk wordt. Vaak gebeurt dit met behulp van een kwaliteitsmanagementsysteem en/ of door het analyseren van black boxes. Daarnaast blijven incidenten niet hangen op operationeel niveau maar wordt dit eveneens besproken in het (top-)management.

Onze constatering is dat de bovengenoemde aspecten niet makkelijk te veranderen zijn om zo de verkeersveiligheid te verbeteren. Zo is het lerend vermogen van een bedrijf of de wijze waarop bedrijfsprocessen zijn ingericht inherent aan het bedrijf zelf. Het is

eerder andersom (kip en ei) dat bepaalde type maatregelen in verkeersveiligheid pas zinvol zijn wanneer er een bepaald niveau van veiligheidscultuur is bereikt. Het is niet reëel om van een bedrijf met een reactieve bedrijfscultuur, zoals die veel te vinden zijn tussen de MKB bedrijven, te vragen om veiligheid op een proactieve manier te benaderen. Om deze bedrijven te stimuleren om meer aandacht te geven aan verkeersveiligheid, is het nodig om aan te sluiten bij hun reactieve bedrijfscultuur en bedrijfsvoering. Kortom, de fase van veiligheidscultuur waarin een bedrijf zich bevindt is bepalend voor het type maatregel dat kansrijk is om de motivatie voor verkeersveiligheid te verhogen. In de tabel van paragraaf 3.3. zijn de maatregelen benoemd per fase van veiligheidscultuur

Helaas is het in dit onderzoek niet gelukt om de onderlaag van bedrijven, de zogenaamde pathologische bedrijven, te spreken in het onderzoek. Het vermoeden is dat dit een zeer grote groep is van het bestelverkeer, maar hoe groot precies is niet bekend. Gesprekken hebben met tussenpersonen hebben geleid tot aanbevelingen met betrekking tot deze groep waarbij een stok achter de deur de enige optie is voor verandering. Aan de andere kant hebben we gezien dat bij de middengroep van bestelverkeerbedrijven veel potentiële verbeteringsmogelijkheden liggen als het gaat om verkeersveiligheid. Het verbeteren van de veiligheidscultuur bij deze groep is een interessante en ook realistisch doelstelling. Daarnaast zullen deze bedrijven de 'ambassadeurs' zijn voor de onderlaag van bedrijven. Dit is vooral effectief wanneer men kan laten zien dat de goede praktijken naast een betere veiligheid ook een betere bedrijfsvoering opleveren.

Kortom, dit onderzoek heeft geleid tot een overzicht van mogelijkheden om verschillende maatregelen te ontwikkelen of in te voeren. Per fase van de veiligheidscultuur zijn in dit onderzoek deze kansrijke maatregelen benoemd. Een groot deel van de bedrijven staat onwelwillend ten aanzien van het investeren in verkeersveiligheid. Zij zijn slechts geïnteresseerd in het overleven en helemaal niet geïnteresseerd in (verkeers)veiligheid Dit zijn de pathologische bedrijven. Deze bedrijven zullen 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 verkeersveiligheid, vaak na afloop van een incident of ongeval, spreekt men van de (potentieel welwillende) reactieve bedrijven. Bij deze bedrijven werken maatregelen die gericht zijn op bewustwording van onveiligheid en hun effecten, en stimulerings initiatieven. Deze en overige maatregelen zijn benoemd in de tabel van paragraaf 3.3.3. De verschillende maatregelen in de tabel hebben geleid tot de hoofd- aanbevelingen in paragraaf 4.3.

4.3 Aanbevelingen voor derden: de overheid, verzekeraars, leasebedrijven, etc.

Aanbevelingen voor derden (de overheid, verzekeraars, leasebedrijven, etc.)

1. Zet een stok achter de deur in voor de bedrijven die onwelwillend zijn.

Voor deze groep is het belangrijk dat hun omgeving hen gaat dwingen iets aan verkeersveiligheid te gaan doen. Verzekeraars kunnen premiekorting geven aan bedrijven die investeren in verkeersveiligheid en gemeentes kunnen eisen stellen bij opdrachtverlening of venstertijden. Voor opdrachtgevende partijen zijn

benchmarkgegevens interessant om een bestelverkeerbedrijf op te beoordelen voordat ze ermee in zee gaan (zie ook de derde aanbeveling). Ook is het aanbevelenswaardig om aansluiting te vinden bij de VCA als verplichting voor opdrachtnemende bedrijven. Het is interessant om te verkennen of de vrijblijvendheid van verkeersveiligheid binnen de VCA kan worden omgezet naar een verplichting.

Daarnaast biedt de invoering van een boordcomputer/blackbox de mogelijkheid om verandering bij de onwelwillenden in de sector te initiëren t.a.v. verkeersveilig rijgedrag. De invoering van een boordcomputer/blackbox faciliteert de verspreiding van verkeersveiligheidsgegevens enerzijds, en anderzijds biedt het – onder de voorwaarde dat verplichte gegevens overdracht beperkt blijft – een eerste inzicht in het rijgedrag dat ten grondslag ligt aan onveilig rijden voor deze bedrijven zelf. Het is de beschikbaarheid van informatie over rijgedrag die stimulerend kan werken, ook voor niet willende bedrijven, om deze informatie in te zetten voor zowel een goede bedrijfsvoering (prestatie) als het voorkomen van schades (veiligheid en kosten). Bovendien ontstaat de mogelijkheid om deze informatie terug te koppelen aan de chauffeurs. Zoals ook eerder aangegeven is het delen van inzicht, oftewel de geïnformeerde, de basis voor eerste stappen in de ontwikkeling van een veiligheidscultuur

2. Zorg ervoor dat verkeersveiligheid iets wordt voor bedrijven om op te scoren.

De verkeersveiligheidsprestatie kan een criterium zijn voor opdrachtgevers, maar ook voor het uitgeven van vergunningen door gemeentes en in het kader van parkmanagement bij bedrijventerreinen.

Daarvoor moeten verkeersveiligheidsprestaties zichtbaar worden bij de opdrachtgever en gemeentes. Dat kan door benchmarking van de verkeersveiligheidsprestaties, bijvoorbeeld op een openbaar bestelverkeerplatform. Het is een optie om de bedrijfsresultaten van de Safety Scan of Safety Monitor als benchmark criterium in te zetten.

In plaats van een benchmark, kan de verkeersveiligheidsprestatie van bestelwagens ook zichtbaar worden gemaakt via een keurmerk. Het is interessant wanneer het bestelverkeer aansluit bij initiatieven voor een keurmerk verkeersveiligheid in specifieke branches.

3. Vergroot bewustzijn van verkeersveiligheid in de branche

Voor bedrijven die al enigszins gemotiveerd zijn om te investeren in veiligheid helpt het vergroten van bewustwording van het belang van verkeersveiligheid en de consequenties van onveiligheid, zoals kosten en reputatieschade. Daarvoor is het met name van belang om het management te betrekken. Het is daarom aan te bevelen om het management te bereiken in de eigen ‘management taal’. Zolang het management niet gelooft in de meerwaarde van veiligheid gebeurt er niks. Zorg via campagnes of andere branche initiatieven dat zij zich bewust worden van de maatregelen die zij kunnen nemen en hun eigen voorbeeldrol. Daarnaast helpt het om de financiële kosten van incidenten en ongevallen inzichtelijk te maken en de besparing die je daarop kunt behalen. De verzekeraars en/ of leasemaatschappijen kunnen daar een grote rol in spelen.

Voor de MKB bedrijven, met veelal een directeur-eigenaar, kan de drive van deze persoon worden gestimuleerd door verkeersveiligheid een onderwerp te laten zijn waar hij mee kan scoren in zijn netwerken. Hiervoor zou in kaart moeten worden gebracht in welke sociale netwerken deze directeurs-eigenaars grosso modo opereren zodat hier specifieke boodschappen en instrumenten voor ontwikkeld kunnen worden.

Een andere aanpak om bewustzijn te creëren, is door aan te sluiten bij de populariteit van praktijkcursussen zoals 'Het Nieuwe Rijden'. Deze blijkt én goed te werken voor veiligheid en milieu én is aantrekkelijk gebleken voor bedrijven met een reactieve veiligheidscultuur. De overheid kan hierop aansluiten door een module te ontwikkelen voor verkeersveiligheid die past bij de 'stoere stijl' van Het Nieuwe Rijden. Hierop aansluitend kan ook gedacht worden aan een verkeersveiligheids campagne in dezelfde aansprekende stijl als Het Nieuwe Rijden. Om in te spelen op de belevingswereld van de vooral jonge chauffeurs, zou een 'stoere' game ontwikkeld kunnen worden voor verkeersveiligheid, gebaseerd op Het Nieuwe Rijden. Immers, een van de succesfactoren van Het Nieuwe Rijden zit in de directe confrontatie van het eigen rijgedrag met de gevolgen hiervan en dit is goed in te bouwen in huidige ontwikkelingen in de opzet van een game. Een game kan zowel ingezet worden in de bedrijfscontext, bijvoorbeeld via een DVD op een trainingsdag of in de kantine. Ook kan een game op laagdrempelig aangeboden worden via internet, bijvoorbeeld gekoppeld aan Hyves. Het moet vooral aantrekkelijk zijn voor jonge chauffeurs en hun vrienden om de game te spelen en zo tegelijkertijd zich meer bewust te worden van het eigen rijgedrag in relatie tot risico's op de weg.

Een goede communicatiestrategie richting de doelgroepen is essentieel. Dat geldt niet alleen voor een aanpak richting 'de jonge chauffeurs' maar ook voor een aanpak voor het management, zoals hierboven beschreven.

Bewustwording kan eveneens ontstaan door te horen/lezen over goede ervaringen en werkende aanpakken van andere bedrijven. Het ministerie kan dit faciliteren door een verkeersveiligheidsdatabase op te zetten: een portfolio van aanpakken voor verkeersveiligheid.

4. Faciliteer het lerend vermogen van de bedrijven (monitoring).

Om als bedrijf te verbeteren, is inzicht nodig in de oorzaken en gevolgen van ongevallen uit het verleden. Er zijn tools beschikbaar, zoals de Safety Scan en de Safety Monitor, die specifiek voor het monitoren van verkeersveiligheid ingezet kunnen worden. De scans zijn nu niet of nauwelijks bekend onder de bestelwagen rijders. Het is aan te bevelen om de Safety Scan te vereenvoudigen in de vorm van een Safety Scan Light om de administratieve belasting laag te behouden. Eveneens is de inhoud ervan inmiddels gedateerd en vereist daarmee een update. Tevens is het aanbevelingswaardig om in dit kader aansluiting te zoeken bij bestaande registratiesystemen waarmee het brandstofverbruik geregistreerd wordt (de zogenaamde fleetmanagement systemen).

5. Sluit aan bij integrale concepten zoals Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Verkeersveiligheid kan geïntegreerd worden in het bredere concept van gebied van MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). MVO houdt in dat je als bedrijf streeft naar zowel winst als naar positieve effecten voor het milieu en de mensen binnen en buiten de onderneming. Zowel milieu aspecten als een gezonde en veilige arbeidsomstandigheden, maar zeker ook verkeersveiligheid, leveren een bijdrage aan het MVO beleid van een bedrijf.

De genoemde voordelen van de training Het Nieuwe Rijden passen eveneens goed in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO): namelijk door de combinatie van minder gebruik van energie en brandstof én veiliger rijgedrag.

Het is aantrekkelijk voor met name de meer proactieve bedrijven om op deze manier te laten zien dat zij maatschappelijk verantwoord bezig zijn.

4.4 Aanbevelingen voor bestelverkeer bedrijven

Aanbevelingen voor bestelverkeer bedrijven zijn de volgende.

1. Ontwikkel meer inzicht in de ongevalsscenario's die gemeoid zijn met onveilig gedrag in het verkeer. Dit geeft zicht in de gevolgen van verkeersongevallen en kan de bedrijven aanspreken in termen van schades, kosten gerelateerd aan het verhogen van verzekeringspremies, persoonlijk letsel, ziekteverzuim, etc. Dit kan gebruikt worden om chauffeurs en management bewust te maken van de ongewenste consequenties van bepaald type rijgedrag, zoals tijdverlies of letsel (voor de chauffeurs) en de daaraan gerelateerde kosten (voor het management).
2. Ontwikkel een verkeersveiligheids 'module' als onderdeel van andere systemen (VCA⁶, Keurmerk T&L, etc.). Het verspreiden van goede voorbeelden waarbij verkeersveiligheid als module in andere systemen ondergebracht is, kan eveneens opgepakt worden door de branche zodat bedrijven dit eenvoudig kunnen overnemen. Voorbeelden hiervan zijn al te vinden in het buitenland, bijvoorbeeld het zogenaamde Road Safety Management System dat is ontwikkeld in de UK, waarmee voertuigerelateerde schades en verwondingen preventief aangepakt worden. Zo'n RSMS is een set van procedures en opleidingsstandaarden die gericht zijn op zowel preventie van ongevallen, schades en tevens brandstofbesparing. De procedures kunnen opgenomen worden in een algemeen kwaliteitsmanagement systeem.
3. Neem verkeersveiligheid mee in het beoordelingssysteem en evalueer de (consequenties van het) beloningssysteem voor het veilige rijgedrag van de chauffeurs. Voer eventueel een prijs in voor de chauffeur met de minste overtredingen / schades) of geef een gedeelte van de verdiende no-claim terug aan de bestuurder. Belonen werkt immers beter dan straffen.
4. Maak verder 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.

Voor de bedrijfsinitiatieven geldt dat de overheid deze kan faciliteren door bijvoorbeeld 'best practices' beschikbaar te stellen in een database, of een laagdrempelig ongevallenregistratiesysteem ter beschikking te stellen. Daarnaast zal de overheid de bedrijven op weg helpen door ongevallen landelijk of regionaal te analyseren en geografische blackspots inzichtelijk te maken voor bestelverkeer ongevallen. Ten slotte: het creëren van een safety culture binnen de bestelsector ontstaat niet over één nacht ijs. Safety culture bloeit bij een continue gezamenlijke aanpak over de tijd, waarbij de relevante partijen gestimuleerd worden om hun rol kunnen nemen. Die partijen zijn overheden, de branche organisaties, vakbonden, de bedrijven zelf, maar ook familie, politiek en media. Het draagvlak voor het nemen van initiatieven zal moeten groeien. Om die reden zal in de eerste jaren behoefte zijn aan een regisserende partij, zoals de rijksoverheid, die initiatieven stimuleert.

⁶ VCA staat voor Veiligheids Checklist Aannemers en is bedoeld om bedrijven die in opdracht diensten verlenen op een objectieve manier te toetsen en te certificeren op hun Veiligheidsgezondheid en milieu (VGM)-beheersysteem. Met name in de petrochemie, maar ook in de bouw wordt VCA certificatie vereist door de opdrachtgever aan opdrachtnemende bedrijven.

5 Ondertekening

Hoofddorp, 24 december

TNO Kwaliteit van Leven

J. Gort
teamleider

A. Starren
projectleider

Bijlage 1: Interview verzoek bedrijven

Geachte heer/ mevrouw,

Naar aanleiding van ons telefonisch onderhoud stuur ik u aanvullende informatie over het Bestelverkeerproject, dat wij samen met de EVO uitvoeren voor het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

In dit project doet TNO -als hoofdaannemer- samen met EVO een voorstel voor gezamenlijk onderzoek in samenwerking met bedrijven naar de veiligheidscultuur in het bestelverkeer. Hoofdvraag van het onderzoek is:

'Hoe kunnen bedrijven in de sector gestimuleerd worden tot een proactieve veiligheidscultuur?'

Onderliggende vragen zijn:

- Waarin verschillen de bedrijven waar al sprake is van een proactieve veiligheidscultuur van de bedrijven waar (verkeers-)veiligheid niet of nauwelijks aandacht krijgt?
- Wat zegt dit over mogelijke aanpakken die effectief zijn om de (verkeers)veiligheid te verhogen.
- Op welke wijze kan bewerkstelligd worden dat veiligheidscultuur beter beklijft bij bedrijven die werken met bestelverkeer?

Om de bovenstaande vragen goed te kunnen beantwoorden zouden wij 4 interviews willen houden met:

1. Eén directeur of bedrijfsleider.
2. Eén wagenparkbeheerder of veiligheidkundige.
3. Twee bestuurders/ servicemonteurs.

Om alle interviews met de bovengenoemde personen te kunnen doen (graag achter elkaar gepland), verwachten wij een tijdsinvestering van maximaal 4 uur per bedrijf.

Ieder bedrijf dat meedoet, krijgt achteraf een individuele terugkoppeling. Daarnaast zal er aan het einde van het project een bijeenkomst worden georganiseerd voor alle deelnemende bedrijven. Hierbij worden de resultaten sectorbreed gepresenteerd en besproken.

Ik verwacht u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zie uw reactie graag zo spoedig mogelijk tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Onderzoeker/adviseur
Arbeid

Bijlage 2: Uitnodiging klankbordbijeenkomst

Beste heer/mevrouw,

Graag nodigen wij u uit voor de expertbijeenkomst 'Safety Culture in het bestelverkeer'. In opdracht van het ministerie van Verkeer & Waterstaat, heeft TNO samen met de EVO een onderzoek verricht naar Safety Culture in het bestelverkeer. Meer informatie over het onderzoek vindt u onder aan deze mail.

Deze bijeenkomst zal plaatsvinden op donderdag 20 november van 13 tot 15 uur (incl. lunch vooraf) bij TNO in Hoofddorp.

Reserve optie is donderdag 13 november van 10 tot 12 uur (incl. lunch achteraf).

Graag horen we of u op deze data aanwezig kunt zijn.

Met vriendelijke groet,

Annick Starren
Dolf van der Beek

TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

Achtergrond informatie**Expert bijeenkomst: Safety culture in het bestelverkeer**

In de afgelopen maanden hebben TNO en de EVO, in opdracht van het Ministerie van Verkeer een Waterstaat, een onderzoek verricht naar mogelijke verbetermaatregelen voor Safety Culture in het bestelverkeer. De laatste jaren is het maatschappelijke bewustzijn gegroeid dat bestelauto's een eigen specifieke verkeersveiligheidsproblematiek kennen. Er rijden inmiddels ongeveer 800.000 bestelauto's in het land, gebruikt door schildersbedrijven, loodgieters, aannemers etcetera. Het Ministerie van V&W streeft ernaar om de betrokkenheid van het bestelverkeer bij ongevallen te verminderen. Bewustzijn van de specifieke risico's onder rijders en eigenaren van bestelauto's is nodig om ongevallen te voorkomen. Dit vraagt om het ontwikkelen van een Safety culture binnen bedrijven die werken met bestelauto's. Binnen deze bedrijven moet dus een cultuur ontstaan waarin veiligheid is opgewassen tegen de economische druk van alledag.

Vragen die in het onderzoek aan bod komen zijn;

- Hoe kan het dat een dergelijke safety culture wel in het ene bedrijf tot stand komt en niet in het andere?
- Wat zijn de kenmerken van de bedrijven die verkeersveiligheid wel aandacht geven?
- Wat zijn “incentives” voor bedrijven om meer aandacht te geven aan verkeersveiligheid, bijvoorbeeld gerelateerd aan bepaalde verzekeringsconstructies en relaties met de opdrachtgevers?

Doel van deze bijeenkomst

Doel van de bijeenkomst is om de resultaten van het safety culture onderzoek binnen de bestelverkeer-bedrijven te presenteren aan diverse betrokkenen en te toetsen op haalbaarheid in de praktijk.

Bijlage 3: Checklisten Safety@corebusiness

TNO Kwaliteit van Leven



Algemene vragen vooraf

- 1 Naam bedrijf? _____
- 2 Bent u werknemer, bedrijfsleider of directeur-eigenaar? Werknemer (bestuurder busje)
 Bedrijfsleider
 Directeur-eigenaar
 Veiligheidskundige
- 3 Voor welke afdeling werkt u? _____
- 4 Man of vrouw? Man
 Vrouw
- 5 Hoe lang werkt u voor dit bedrijf? _____ jaar
- 6 Wat is de grootte (aantal medewerkers) van het bedrijf?

Vragen m.b.t. onderscheidend vermogen!

- 7 Wat zijn de kernactiviteiten?
(Wat voor werkzaamheden doen jullie?)
Klantenkring, unique selling point etc. _____

- 8 Wat zijn de kernwaarden?
(Op welke wijze doen jullie dat?)
Wanneer ben je hier een held? _____

- 9 Wat zijn de kerncompetenties?
(Welke vaardigheden zijn daarvoor nodig?)
Waar wordt personeel op geselecteerd? _____

- 10 Wat is de top 3 financiële risico's?
(Waar ligt u nu wakker van?) Technisch / materiaal gerelateerd
 Liquiditeit/ solvabiliteit
 Concurrentie
 Personeelstekort
 Anders _____
- 11 Beschikt uw bedrijf over een R&E? Ja
 Nee
 N.v.t.

TNO Kwaliteit van Leven



- 12 Wat is de top 3 veiligheidsrisico's? _____

- 13 Bent u bekend met de Safety scan? Ja (ga door naar vraag 14)
 Nee (*)
- 14 Heeft u de Safety scan toegepast op uw bedrijf? Ja
 Nee
(Motivatie?) _____

TNO Kwaliteit van Leven



Algemene vragen

- 1 Naam bedrijf? _____
- 2 Bent u werknemer, bedrijfsleider of directeur-eigenaar? Werknemer
 Bedrijfsleider
 Directeur-eigenaar
- 3 Voor welke afdeling werkt u? _____
- 4 Man of vrouw? Man
 Vrouw
- 5 Hoe lang werkt u voor dit bedrijf? - _____ jaar
- 12 Wat is de top 3 veiligheidsrisico's?

- 16 Hoe ziet jouw werkdag eruit?

Typische aspecten bestelverkeer bedrijf

Verkeersveiligheid

- 1 Schade aan voertuig na ongeluk
- 2 Afscheiding tussen laadruimte en bestuurder
- 3 Lading op imperial (moet vastgesjorred zijn)
- 4 Rijden met niet afgedekte aanhanger (zorgplicht)
- 5 Maximum snelheid overschrijden
- 6 ADR: vastzetten lading bij alle categorieën
- 7 Verhalen van kosten schade aan voertuig op medewerker
- 8 Alcohol- en drugsgebruik
- 9 Vermoeidheid in het verkeer ('laatste half uurtje')
- 10 Dragen van gordel
- 11 Het hebben van een begrenzer (120 km/u)
- 12 Het hebben van dode-hoek spiegels
- 13 Navigatie
- 14 Gereedschap op stellingen
- 15 (Nieuwste) leasebus
- 16 Boordcomputer
- 17 Cruisecontrol
- 18 Oversteken verlengd goed buiten de bus
- 19 Werken langs de weg

Arbeidsveiligheid

- 19 Schade aan personeel na ongeluk
- 20 Gevaarlijke machines/ materieel (stroom)
- 21 Laden/ lossen op gevaarlijke plaatsen
- 22 Onveilige arbeidsplaats opdrachtgever (agressie klant)

Deze aspecten kun je gebruiken tijdens het interview om te concretiseren en door bedrijven zelf te laten aanvullen (probeer sterke punten in het systeem te achterhalen).

In de vragenlijsten komt de term veiligheid veelvuldig voor.

Hiermee kan, afhankelijk van de context, verkeers- of arbeidsveiligheids worden bedoeld!

[Structuur@corebusiness](#)**Beschrijvingen**

- | | |
|---|---|
| <p>1 Veiligheid is een van de aspecten waarop het <u>management van de organisatie</u> wordt beoordeeld</p> | <p>5 Veiligheidsaspecten spelen een rol binnen de gehele organisatie (ook andere stafafdelingen zoals communicatie, R&D, marketing, ontwerp en inkoop)</p> |
| | ? belangrijke investeringen worden vooraf getoetst/doorgerekend op veiligheidseffecten |
| <p>2 <u>Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot veiligheid liggen in de lijn (tot aan de top van de organisatie)</u></p> | ? bij de introductie van nieuwe processen |
| | ? bij productontwikkeling |
| <p>3 Veiligheid wordt <u>professioneel aangestuurd</u></p> | bij reorganisaties/ inkrimping wordt er rekening gehouden met |
| | ? veiligheidsaspecten (ahv. gevolgen voor roosters, taakverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling) |
| ? er is een herkenbare veiligheidsorganisatie binnen de organisatie | ? bij overnames |
| ? er zijn realistische doelen op gesteld voor veiligheid | ? bij toeleveranciers |
| ? de doelstellingen zijn goed 'vertaald' voor de mensen op de werkvloer | |
| ? veiligheidsinvesteringen worden professioneel in kaart gebracht | |
| <p>4 Veiligheid is onderdeel van het <u>HRM beleid</u> (loopbaan en organisatie-ontwikkeling)</p> | <p>6 Er zijn <u>structuren voor (kwaliteits)verstoringen</u>, waarin veiligheid wordt meegenomen</p> |
| ? veiligheid is onderdeel van trainingen, functioneringsgesprek | er is een koppeling tussen kwaliteitsverstoringen of onderhoudsstoringen en het gebruik van indicatoren om verbetermaatregelen te treffen |
| beloningssysteem, geïntegreerd in de functiebeschrijvingen en het inwerkprogramma van werknemers en | ? veiligheid is een geïntegreerd onderdeel van de procesbeschrijvingen |
| bij inhuur van personeel wordt gekeken naar veiligheid | |

Cultuur@corbusiness

Beschrijvingen

- | | |
|---|---|
| <p>1 Het <u>management</u> straft uit dat veiligheid belangrijk wordt gevonden</p> <p>? de aandacht voor veiligheid is onderdeel van de missie van de organisatie</p> <p><i>Trena commiteert management</i></p> | <p>5 Veiligheid wordt even belangrijk gevonden als productie</p> <p>? deuren verkrennen is het verktoordt benadert een gezamenlijk estudie d'og?</p> <p><i>Trena tracht de veiligheid productie</i></p> |
| <p>2 Men gelooft dat investeren in veiligheid (op de lange termijn) toegewezen waarde heeft voor het bedrijf</p> <p><i>Trena gelooft in toegewezen waarde op lange termijn</i></p> | <p>6 Veiligheid is op bij alle lagen van de organisatie een issue, dus ook op strategisch niveau management en verkoper niveau</p> <p>? veiligheid is een vast onderdeel van de werkwijze leggen en van de verkrennen set tegenwoordig als CRB jaer kosten</p> |
| <p>3 Veiligheid is onderdeel van de informatie aan sluiting van het bedrijf: er wordt over gesproken, men vindt het belangrijk om te worden vermeld</p> <p>? de sfeer binnen het bedrijf is prettig en open (ook mbt. nearnissens en onderwerpen)</p> | |
| <p>4 De <u>veiligheidsadviseur</u> heeft invloed op het reilen en zalen van de organisatie (hij wordt gehoord en toegewezen zijn loodschap wordt gerespecteerd)</p> <p>? de veiligheidkundige is een communicator (i.p.v. een inroedlijk expert)</p> <p>? veiligheid is ook leuk</p> | |

[Leren@corebusiness](#)

Beschrijvingen

- 1 De medewerkers kennen de risico's en beschikken over up-to date veiligheidskennis

Thema: kennis over veiligheid en risico's

- 2 Werknemers worden gemotiveerd om open te zijn over dingen die verkeerd zijn gegaan (fouten) en wellicht tot gevaarlijke situaties hadden kunnen leiden

Thema: openheid om informatie te delen

- 3 Men vindt het belangrijk om de oorzaken van fouten weg te nemen zodat ze in het vervolg voorkómen kunnen worden: signalen - ook near-misses- worden besproken, geëvalueerd, actie op ondernomen en teruggekoppeld (1e orde leren)

Thema: oorzaken wegnemen, 'de dingen goed doen'

- 4 Er wordt actief gezocht naar de achterliggend trends in de oorzaken van onveiligheid over meerdere disciplines heen (2e orde leren: inzichten)

Thema: inzicht verwerven in achterliggende trends, 'de goede dingen doen'

- 5 Het lerend vermogen van de organisatie wordt geëvalueerd en eventuele barrières worden weggenomen (3e orde leren)

Thema: basisaannames bijstellen, 'leren leren'

[Extern@corebusiness](#)

Beschrijvingen

1 Veiligheid is een belangrijk aspect in de relatie van het bedrijf

? met de overheid (beleidsmatige afstemming, AI):

Het bedrijf volgt relevante wetgeving

Het bedrijf anticipeert op toekomstige ontwikkelingen

- ? omwonenden en burgers (bv locatiebeslissingen, verkeersveiligheid)
- ? andere bedrijven (binnen de branche of binnen de regio)
- ? brancheverenigingen, werkgever/werknemer verenigingen en belangenorganisaties (NGO's)
- ? verzekeraars
- ? consumenten
- ? opdrachtgevers
- ? moedermaatschappijen
- ? aandeelhouders

Thema: relatie met omgeving

Als bedrijf beursgenoteerd is:

- ? impact veiligheid groter
- ? invloed van imagoschade

2 Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op het veiligheidsbeleid

- ? Files
- ? Sociale verhouding binnen of buiten de organisatie
- ? Agressie
- ? Vrijdagmiddag: biertje van de zaak

Bijlage 4: Checklist veiligheidscultuur

CULTUURMETING						TNO-pijlers	
Vraag	Antwoorden: A	B	C	D	E		
1	Is het management geïnteresseerd in het bespreken van veiligheid met het personeel?	Het enige dat management over veiligheid zegt is dat werknemers geen problemen moeten veroorzaken.	Na een ongeluk worden de nieuwste veiligheidsberichten verspreid door het topmanagement. Enige interesse wordt geleidelijk aan minder wanneer alles weer als 'normaal' verloopt.	Management geeft informatie aan de werkvloer en heeft regelmatig veiligheidsinitiatieven. Het management vertelt veel, maar luistert niet echt.	Er is tweerichtingscommunicatie over veiligheid. Management vertelt over en vraagt naar veiligheid.	Er is regelmatig en duidelijke communicatie in twee richtingen over veiligheidskwesties; management krijgt hierbij meer informatie dan het geeft. Iedereen weet wanneer er een ongeluk is geweest.	Betrokkenheid management
2	Welke beloning of straf is er voor veiligheidsprestatie?	Er zijn geen beloningen gegeven / verwacht voor goede veiligheidsprestaties. Overleven is genoeg beloning. Fouten worden vaak bestraft.	Slechte veiligheidsprestaties worden bestraft. Goed gedrag belonen is niet gebruikelijk. Bonussen worden gereduceerd als er ongelukken zijn geweest.	Door het management wordt gezegd, dat goede veiligheidsprestaties erg belangrijk zijn. Er worden veiligheidscompetities georganiseerd. Bonussen worden bepaald aan de hand van statistieken over veiligheid.	Goede veiligheidsprestaties worden beloond en meegewogen bij promoties. Stafbeoordelingen zijn gebaseerd op het uitvoeren van de juiste processen evenals het (niet) hebben van ongelukken.	Het erkennen van een goede veiligheidsprestatie wordt als zeer belangrijk gezien. Goede prestaties motiveren mensen zonder dat extra beloningen nodig zijn.	Betrokkenheid management
3	Wat is de balans tussen veiligheid en andere ambities (continuïteit, bereikbaarheid, milieu, economie en kosten)?	Bereikbaarheid is de enige zorg. Veiligheid wordt gezien als een kostenpost en als veroorzaker voor problemen in de doorstroming.	Bereikbaarheid en doorstroming hebben de hoogste prioriteit. Het besparen van geld door het beperken van uitgaven is belangrijk, maar het management is bereid geld uit te geven om aan de veiligheidseisen uit de wetgeving te voldoen.	Het is niet duidelijk wat de balans is tussen veiligheid en bereikbaarheid. Het management besteedt de meeste aandacht aan operationele kwesties. Lijn-managers weten wel wat ze moeten zeggen, maar doen niet altijd wat ze zeggen dat ze moeten doen; vooral als niet duidelijk is wat de korte termijn financiële voordelen zijn of als het ten koste gaat van de bereikbaarheid en doorstroming.	De organisatie probeert veiligheid toprioriteit te geven, omdat ze begrijpt dat het bijdraagt aan de continuïteit en bereikbaarheid. De organisatie is vrij goed in het combineren van beide met veiligheid en accepteert vertragingen om aannemers aan de veiligheidsnormen te laten voldoen.	Management gelooft dat veiligheid geld oplevert. Er is dan ook geen sprake van een afweging tussen veiligheid en bereikbaarheid. De organisatie houdt rekening in de planning met tijd en middelen om aannemers aan veiligheidsnormen te laten voldoen.	Prioriteit veiligheid
4	Wat is de plaats van veiligheid in het plan van aanpak en bij de planning van projecten?	Veiligheid wordt niet meegenomen in de plan van aanpak. Het plannen van werk concentreert zich op de snelste en goedkoopste voltooiing van het werk.	Het plan van aanpak is gebaseerd op wat in het verleden fout is gegaan. Er is een informeel werkplanningsproces dat gericht is op de tijd die nodig is voor een klus.	Er ligt veel nadruk op gevarenanalyses en werkvergunningen. Er wordt weinig gebruik gemaakt van feedback van ongelukken om het plan van aanpak te verbeteren. Men gelooft dat 'het systeem' goed werkt en ongelukken zal voorkomen.	Werk en veiligheidszaken zijn geïntegreerd in het plan van aanpak. Het plan van aanpak wordt uitgevoerd en er is enige evaluatie van de effectiviteit van de planning door supervisors en (lijn)management.	Er bestaat een grondig planningsproces waarin vooraf rekening wordt gehouden met problemen. Het plan van aanpak wordt doorgaans aan de werknemers toevertrouwd. Er is minder papier, meer denken. Het planningsproces is goed bekend en besproken.	Prioriteit veiligheid

Bijlage 5: uitgebreid overzicht van aanhaakpunten

Hieronder volgt een overzicht van aanhaakpunten voor verkeersveiligheid in de bedrijfsvoering en de invulling hiervan bij zowel reactieve, calculatieve en proactieve bedrijven.

INTERN: structurele aanhaakpunten voor verkeersveiligheid (de harde kant: processen, procedures, activiteiten, etc)

- **Verkeersveiligheid opnemen in KAM/ARBO beleid** (zie ook later bij extern aanhaakpunt: VCA verplichtingen)

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Men schakelt een externe arbo inspecteur in, maar die kijkt niet naar verkeersveiligheid.
- Er is een Arbo/ VGW commissie.
- Verkeersveiligheid (gordelgebruik) is onderdeel geweest van een toolbox. Vb: Maar verkeersveiligheid een onderdeel van een toolbox.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Verkeersveiligheid is onderdeel van een aparte staffunctie ingevuld door een externe KAM adviseur.
- De KAM coördinator is tevens wagenparkbeheerder en speelt een nadrukkelijke rol ten aanzien van verkeersveiligheid.
- Er is een toolbox georganiseerd over verkeersveiligheid.
- Er worden ook interne controles uitgevoerd door de projectleiders en externe KAM-coördinator. Hierbij wordt invloed uitgeoefend door het sturen op veilig werken. Er kunnen/ worden hierbij officiële waarschuwingen gegeven indien noodzakelijk.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Er is een KAM functionaris, *maar* de KAM functionaris houdt zich niet met verkeersveiligheid bezig.
- De arbodeskundige houdt zich bezig met allerlei aspecten in de productieomgeving maar de afdeling transport wekt niet de indruk dat zijn inbreng op hun afdeling gewenst of noodzakelijk is.
- Bij proactieve bedrijven zou je misschien toch het meeste aanhaakpunten moeten vinden?

- **Organisatie van veiligheid**

Voorbeelden binnen *reactieve* en *calculatieve* bedrijven: niet gevonden.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven

- De verantwoordelijkheid voor verkeersveiligheid ligt bij de logistiek manager.
- De verantwoordelijkheid voor verkeersveiligheid ligt deels in de lijn (directie vertegenwoordiger) en deels bij de KAM-functionaris.
- De veiligheidsfunctionaris krijgt geld beschikbaar om veiligheidsinvesteringen te doen. Concrete voorbeelden van investeringen zijn snelheidsbegrenzers, navigatieapparatuur, automatische transmissies en investeringen die ervoor

zorgen dat de bestuurders niet allerlei inspanningen hoeven te verrichten die de aandacht van het verkeer zouden afleiden.

- *Maar:* er ontbreekt een aparte functie voor veiligheid (ook op het hoofdkantoor); een directe koppeling van veiligheid met bedrijfsprocessen, continu bewaken en analyseren (ook over de verschillende regio's heen) gebeurt niet consequent en structureel.

- **Techniek en comfort**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Wagens met een dubbele cabine worden bewust voorzien van schuifdeur aan twee zijden om in geval van nood snel er uit te kunnen zijn.
- De bussen zijn niet begrensd maar hebben wel al meer dan 20 jaar een tachograaf in de auto hoewel dit niet wettelijk verplicht is. Hierdoor wordt bijv. rijgedrag, rij- en werktijden geregistreerd. Steekproefsgewijs wordt hier wel eens dieper naar gekeken.
- *Maar:* men heeft geen dodehoekspiegel.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Bij de inkoop wordt er gelet op voldoende reflectie, zwaailichten, gordel en de wijze waarop lading kan worden vastgezet, camera's of dodehoekspiegels worden bevestigd.
- *Maar:* bij inkoop worden wel de vrachtwagens voorzien van een snelheidsbegrenzer, maar de bestelwagens niet.
- *Maar:* de wagens zijn nog niet voorzien van navigatie apparatuur want dat wordt door de medewerkers als ongemakkelijk en onveilig beschouwd

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- De voertuigen hebben allen een cruise control om ongemerkte snelheidsoverschrijding te helpen tot het minimum te beperken en airbag ook voor de passagier is standaard. Op busjes zonder tweede zijruit is een anti dodehoek spiegel gemonteerd.
- Het bedrijf werkt met de nieuwste bussen, allemaal lease.
- Servicebussen voorzien van state-of-the-art veiligheidsvoorzieningen.
- *Maar:* de bussen zijn technisch zo nieuw en goed, dat de gevoelsmatige snelheid zeer relaxed is. Als je 150 rijdt dan voelt dat aan als 100.

- **Beloning**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Bij het toekennen van een nieuwe bus worden schadeveroorzakers nogal eens overgeslagen en krijgen het afdankertje van een collega die wel schadevrij kan rijden.
- De schadevrije bestuurder wordt met niet meer beloond dan misschien iets vaker een nieuwe bus.
- *Maar:* er wordt niet beloond of geschraapt op veiligheid, behalve als het mis gaat wordt het besproken.
- *Maar:* binnen een van de bedrijven hebben we gezien hoe een medewerker onbedoeld beloond is, nadat hij beboet werd voor rijden met een te hoge snelheid: omdat men hem onmisbaar acht op de lokaties, wordt hij nu met chauffeur wordt rond gereden.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Impliciete beloning: mensen die veel schade rijden moeten langer in een oudere bus rijden.
- *Maar*: ondanks dat het management wel de indruk geeft dat ze verkeersveiligheid belangrijk vindt, wordt het management zelf niet beoordeeld op verkeersveiligheidsaspecten.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Structureel overschrijden van de snelheid leidt tot een verbod op bedrijfswagen rijden en heeft voor de persoon in kwestie een financieel nadeel.
- Men heeft een beloningssystematiek die beoordeelt op rijgedrag. Er is een vaste (ervaringsperiodiek + score op competenties) en een variabele beloning. De laatste is er een die je geheel of gedeeltelijk niet krijgt bij regelmatige overschrijdingen/ incidenten. Het gaat hier om een variabele beloning van 500 euro bruto maximaal.
- De chauffeur moet schades zelf melden. Doet hij dat niet, en er wordt schade geconstateerd door de volgende chauffeur dan is de boete automatisch voor de voorganger.
- Er is een beloningssystematiek die is gebaseerd op een puntensysteem: hoge score wordt beloond met een geldbonus uitgekeerd om de 3 maanden. De score is gebaseerd op vakmanschap gerelateerde aspecten (weinig apparatuur storingen etc.) en niet op aantal bezoeken.
- De wisselbokaal voor de unit van monteurs die kosten/ slijtage aan het wagenpark en milieugerelateerde kosten laag hielden, pakte ook positief voor verkeersveiligheid.
- *Maar*: belonen voor veilig gedrag kan ook averechts werken. Men weet uit ervaring dat wanneer iemand zijn kans op een bonus verliest deze persoon niet meer gemotiveerd zal zijn om het gewenste veilige gedrag te vertonen. De risico's van dit vak komen van buiten, veiligheid moet je dus tussen de oren krijgen.

- **Personeelsbeleid: selectie van medewerkers**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Bij de selectie van nieuwe medewerkers wordt vooraf niet uitgebreid gescreend. Het bedrijf is gevestigd in een dunbevolkte regio waar de mensen elkaar wel kennen en snel geneigd zijn iemand te beoordelen op “het nest waar die persoon uitkomt.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Schadeverloop en boetes komen ter sprake in functioneringsgesprekken.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Veiligheid is opgenomen als een van de kerncompetenties in het functieprofiel van de chauffeurs.
- Een beginner wordt intern getraind, en start met een 70% handicap 1ste jaar.
- Nieuwe medewerkers krijgen vantevoren een training rijvaardigheid en een introgesprek (presentatie visie, missie, principes etc.) met de wagenparkbeheerder en directie.

- **Planning**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Monteurs werken vaak op 1 locatie op een dag. Veel zitten ze dus niet op de weg.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Track&trace systemen worden aangeboden als ondersteuning van routes, maar ook om te zien of iemand te snel heeft gereden.
- Goede communicatiemogelijkheden, met de monteurs/chauffeurs maken het redelijk eenvoudige planning aan te passen, zodat er geen verkeersveiligheidsissues ontstaan.
- Na overwerken wordt er een slaap plaats geregeld voor de chauffeurs zodat ze niet vermoeid naar huis hoeven te rijden
- *Maar:* er wordt regelmatig overgewerkt, de klus bepaalt het ritme: “projecten duren vaak langer dan een dag, maar klantaansluitingen moeten af (2 à 3 per dag)”.
- *Maar:* de wagens zijn strak ingepland en de roosters kunnen niet zomaar gewijzigd worden vanwege verkeersveiligheids-issues.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Planning wordt een week vantevoren gedaan, spoedzendingen worden opgevangen door externe koeriersdiensten, daardoor is er eigenlijk zelden tijdsdruk.
- Door de ruime planning is er weinig tijdsdruk. Mocht dat toch zo zijn dan wordt men gestimuleerd om de klant (communiceren) op te bellen dat hij op een later tijdstip er zal zijn.
- Het aantal klantbezoeken per dag wordt beperkt tot een aantal dat makkelijk haalbaar is op 1 dag.
- Overwerken komt voor, maar wordt niet eindeloos gehonoreerd.
- Bij het vaststellen van werktijden en duur zijn voor de vrachtwagenchauffeurs de wettelijke voorschriften van toepassing en die lijn wordt voortgezet naar de bestelwagenbestuurders. Een goed voorbeeld is het geval waarbij 2 mensen met een busje naar een dagvullend karwei gaan, de één heen rijdt en de ander de terugrit doet, zodat beiden de helft van de reistijd kunnen rusten.
- *Maar:* de klant een dag later bellen is géén optie.

- **Bedrijfsreglement/procedures/kwaliteitshandboek**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Mbt de omgang van de bestelwagen is niks vastgelegd.
- Orde & netheid is onderdeel van het bedrijfsreglement “voor een goede verkeersveiligheid”.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Er is opgenomen in het reglement dat je bij verlies van het rijbewijs je arbeidscontract verliest: dat impliceert dat je verantwoordelijk moet rijden.
- Veiligheid is opgenomen in het kwaliteitshandboek.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Verantwoordelijkheden verband houdende met het besturen van een bestelwagen is schriftelijk vastgelegd. Daarin staat o.a. dat het rijden op de heen en terugreis verdeeld wordt over twee personen.

- Orde en netheid is belangrijk. Het bedrijf heeft een wasrooster. De chauffeur moet de bus wassen/ stofzuigen etc. op de dag dat hij ingeroosterd is.
- *Maar:* veiligheid is niet altijd een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsprocessen in de zin van uitgebreide beschrijvingen, er wordt vrij veel verondersteld als vanzelfsprekendheid.

- **Onderhoud / schade preventie**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Om te voorkomen dat de koppeling te snel versleten raakt, wordt een rijtest gedaan bij het vermoeden van slecht rijgedrag.
- De rijstijl prik actie is met name gericht op slijtage aan koppeling en remmen maar zorgt ook voor veiligheidsbewustwording.

- **Inhuur van personeel**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Bij de inhuur ligt de verantwoordelijkheid voor veiligheid bij het uitzendbureau, maar deze worden wel aangesproken als de verkeersveiligheid nagelaten wordt.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Hoewel er in functiebeschrijvingen geen gedetailleerde veiligheidsvoorschriften voorkomen wordt er bij nieuwe werknemers en ingeleende mensen wel gevraagd naar verkeersveiligheidsaspecten. Dit speelt mee bij de beslissing om iemand wel of niet aan te nemen, maar bovenal geeft dit de nieuwe medewerker het signaal mee dat verkeersveiligheid belangrijk wordt gevonden.

- **Management bijeenkomsten**

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Het thema veiligheid is een vast agendapunt in de OR vergaderingen en wordt aansluitend besproken met de directie.
- *Maar:* de verschillende regionale units hebben elk 10x per jaar overleg samen met de wagenparkbeheerder. Dit is vooral technisch georiënteerd. Schades komen hierbij niet aan bod.
- *Maar:* het bedrijf ziet haar monteurs weinig, gemiddeld 1 à 2 keer per jaar komen ze richting hoofdkantoor.

INTERN: cultuur aanhaakpunten voor verkeersveiligheid (de zachte kant: informele lijnen, waarden/ normen, imago etc)

- **Status van de veiligheidsmanager (en gelijken)**

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Het bedrijf heeft een Arbo deskundige. De directeur haalt het belang van de aanwezigheid van deze deskundige wel regelmatig aan en benadrukt zijn verantwoordelijkheden meerdere malen en geeft voorbeelden waar deze functionaris een rol in speelt en wekt de indruk dat hij betrokken wordt bij managementbeslissingen.

- **Uitstraling ten aanzien van veiligheid door het management**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Een veilige werkplek en werkwijze is essentieel bij dit vak. Het management stuurt hier op.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Er is een ongeschreven regel dat het doel 0 ongevallen is.
- *Maar*: aandacht voor verkeersveiligheid is ook te vanzelfsprekend.
- *Maar*: de leidinggevendenden op de bouwplaats zijn heel druk en rijden daarom te snel in hun busjes rond.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Het management geeft aan veiligheid belangrijk te vinden, ondanks dat ze er niet op beoordeeld worden.
- Veiligheidsaspecten zijn een dusdanig onderdeel van het bedrijf geworden dat er regelmatig over geschreven wordt in de personeelskrant.
- De bestelbussen zijn niet begrensd met een bewuste reden: veilig rijgedrag moet vanuit de mensen zelf komen.
- Verkeersveiligheid is belangrijk omdat andere vormen van veiligheid, zoals bijv. arbeids- en patiëntveiligheid (gerelateerd aan hun branche) eveneens belangrijk zijn voor dit bedrijf.
- Tijdens de nieuwjaarsspeech spreekt de directie zijn zorg uit richting haar medewerkers over zowel verkeersveiligheid (ongelukken) als arbeidsveiligheid (rug etc.).
- Het management beseft ter dege haar verantwoordelijkheid voor veiligheid: dit komt ook tot uiting in haar dienstverleningsbeschrijvingen.
- In deze organisatie is het besef dat veiligheid nooit op de 2e plaats mag komen doordrongen van directie niveau tot op de werkvloer en achter het stuur van de bestelwagen.
- Ideeën om de veiligheid te vergroten zullen snel beloond worden met commitment van de directie.

- **Geloof in meerwaarde van investeren in verkeersveiligheid**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Men heeft gedacht aan cruise control, *maar* door het regionale karakter van het werkgebied worden verkeersveiligheidsmaatregelen als een snelheidsbegrenzer en cruise control als niet zo nodig beschouwd.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Het uitgangspunt is: investeren in veiligheid betaalt zichzelf terug.
- De ‘return on investment’ van investeren in veiligheid is niet in geld uit te drukken maar men is er van overtuigd dat het zichzelf terugbetaalt.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Het is helder dat noodzakelijke investeringen in veiligheid geen moment uitgesteld worden. Zowel de directie, de wagenparkbeheerder en de planner konden voorbeelden aandragen waar geld voor uitgegeven is zonder dat er een wettelijke verplichting aan vooraf ging. De directeur noemde dan zaken in en rond de bedrijfspanden, maar de planner en de wagenparkbeheerder somden concrete zaken op als snelheidsbegrenzers, navigatieapparatuur, automatische transmissies en nog meer zaken om er maar voor te zorgen dat de bestuurders niet allerlei inspanningen hoeven te verrichten die de aandacht van het verkeer zouden afleiden.
- Men heeft de overtuiging dat aandacht voor (verkeers-)veiligheid het bedrijf effectiever maakt.

- Aandacht voor veiligheid zal het bedrijf waarschijnlijk wel effectiever maken en kosten besparen maar dat krijg je niet met keiharde cijfers concreet.
- Veiligheid = productiviteit: buiten de files rijden is veilig rijden en dóórrijden.
- Verkeersveiligheid = betere kwaliteit door sturing op vakmanschap en betere reputatie door te appelleren aan het voorkomen van imagoschade.
- *Maar*: er zijn weinig ongevallen en daarom heeft men geen behoefte hier meer aan te doen.

- **Zorg voor de medewerkers**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Er wordt goed voor de mensen gezorgd: er is weinig verloop (lange dienstverbanden) en er wordt redelijk beloond. Men is tevreden (en in het algemeen is dat goed voor de veiligheid).
- Belangrijk cultuur aspecten zijn: initiatief tonen, prettig in de omgang, dingen voor elkaar oppakken, persoonlijke benadering, viavia cultuur.
- *Maar*: een collegiale cultuur kan ook een geen- verklikcultuur worden. Dat leidt ertoe dat men niet altijd open is over (verkeers) veiligheidsaspecten en/of elkaar er niet op aanspreekt.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Collegialiteit is belangrijk. Even bellen of iemand nog hulp nodig heeft bij een klus en samen (plannings)problemen oplossen binnen de Unit is belangrijk. Er is tenslotte een unit-target vanuit corporate.

- **Aanspreekcultuur**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Men spreekt elkaar wel aan, *maar*: niet wanneer collega's doordeweeks een biertje drinken na het werk.
- *Maar*: het wordt niet altijd gewaardeerd wanneer leidinggevenden of collega's feedback geven over wel of niet veilig gedrag.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- De medewerkers spreken elkaar aan op onveilig verkeersgedrag en in het ergste geval zegt iemand niet meer bij een bepaalde collega in de auto mee te willen rijden. Dat wordt door de bedrijfsleider serieus genomen en uitgezocht.
- Collega's attenderen elkaar onderling op mogelijke gevaren, ervaren dat over het algemeen niet als vervelend en melding van de dingen die bijna mis gingen wordt op prijs gesteld en als leermoment beschouwd.
- *Maar*: er was een tijd, dat er wedstrijdjes waren om te kijken hoe snel je wel niet op een lokatie kon komen leidden tot snelheden van 160 km/u werden daarbij soms makkelijk gehaald. Hier is wel actie op ondernomen, o.a. d.m.v. de campagne het nieuwe rijden.

INTERN: Leren aanhaakpunten voor verkeersveiligheid

- **Terugkoppeling van rijgedrag:**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Men gebruikt de tachograaf vrijwillig, en ook om dieper te kijken naar rijgedrag en rijrusttijden.

- Maar: hoewel het bedrijf beschikt over de relevante informatie (tachograafschijven, meldingen door medeweggebruikers, boetes) wordt hier geen systematische analyse op gedaan. Gevolg is wel dat men dan ook geen consequenties kan verbinden aan eventuele veelplegers.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Men gebruikt de track&trace systemen om te kijken of er niet te snel gereden wordt.
- Er wordt structureel inspectie uitgevoerd in het interieur van de bestelwagens en personen worden aangesproken op verbeterpunten.
- Er is geïnvesteerd in een nieuw type blackbox op alle bestelwagens die de gegevens gedetailleerd verzendt naar de PC van de bedrijfsleider en de personeelsadministratie. De bedrijfsleider ziet elke snelheidsoverschrijding en spreekt de mensen er op aan. Structureel overschrijden leidt tot een verbod op bedrijfswagen rijden en heeft voor de persoon in kwestie een financieel nadeel.
- De veiligheidsprestatie wordt besproken bij personeelsbijeenkomsten.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Men laat door eigen personeel zelf inspecties uitvoeren van werkzaamheden.
- Het bedrijf gebruikt een volgsysteem in de auto's op deze wijze zijn ze in staat chauffeurs te beoordelen op rijgedrag d.m.v. een puntensysteem. Men overweegt zelfs deze scores te gaan ophangen in de loods.
- De wagenparkbeheerder voert af en toe streekproeven uit. Zowel in de garage, op het hoofdkantoor als in het land.
- Men heeft de beschikking over een black box in de auto's. Het bedrijf kiest er echter voor bewust geen rijgedrag-analyses te doen. Puur het hebben van het apparaat heeft al een preventieve uitwerking. Wagenparkbeheerder gebruikt de informatie overigens wel om mensen aan te spreken op bijv. te hard rijden.

- **Registratie van ongevallen of onveilige situaties**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Registratie gebeurt als het moet, *maar*: men in het algemeen durft men niet open te zijn over ongevallen.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Openheid over incidenten en ongevallen staat voorop.
- Als onveilige situaties worden geconstateerd, dan spreekt elkaar erop aan in de bus, en anders geeft men het door aan de ploegleider.
- *Maar*: men deelt niet wat er bijna is misgegaan.
- *Maar*; er wordt niet op een systematische wijze incidenten en ongevallen bijgehouden en geanalyseerd.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Er is een Arbo deskundige die o.a. verantwoordelijk is voor het bewaken van de bedrijfscode, vertrouwenspersoon is voor de medewerkers en verzuim door ongevallen registreert.
- De bedrijfsleiding dringt aan op openheid. Motiveert mensen ideeën aan te dragen.
- Meldingen kunnen gedaan worden met een apart meldingsformulier.
- Er is een open cultuur waarin men veel kan vragen, problemen kan aankaarten voor het zoeken naar een gezamenlijke oplossing.

- **Leren van ongevallen**

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Als er iets fout gaat willen ze weten wat de oorzaak was.
- Men is sinds begin 2008 bezig om trendanalyses te gaan doen op de ongevalsmeldingen.
- Men heeft een ideeënbus gemaakt om oplossingen te vergaren. Hiermee wil men uitstralen dat er ook daadwerkelijk wat met de meldingen gebeurt (commitment tonen).
- *Maar:* het achterhalen van dieper liggende oorzaken gebeurt nog te weinig, naar eigen zeggen. Wordt aan gewerkt.
- *Maar:* consequenties van een ongeval worden bij voorkeur met de persoon in kwestie besproken en niet breed uitgemeten in de organisatie.

- **Training van verkeersveiligheid**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- De directie en de operationeel leidinggevenden hebben een workshop veilig rijden gevolgd van de EVO.
- De voormannen hebben reeds een cursus gedaan voor het rijden met aanhanger, ook gesubsidieerd.
- *Maar:* in meerdere bedrijven is een training veilig rijden nog niet in overweging geweest.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Het bedrijf heeft een keer een dag besteed aan het onderwerp verkeersveiligheid samen met een rijsschool, en dat is zeer positief ervaren.
- Er is een training geweest i.s.m. de provincie en EVO om het bewustzijn van de medewerkers m.b.t. verkeersveiligheid nog meer te verbeteren.
- Veiligheidskennis met betrekking tot het besturen van een bestelwagen is niet iets dat je er nog apart bij kan leren. Het belangrijkste hoort bij de rijopleiding en overige zaken zoals lading vastzetten is iets wat mensen in hun inwerkperiode door een meer ervaren collega bijgebracht wordt.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Een monteur/chauffeur in dienst is heeft een keer een presentatie gegeven over wat hard rijden/hoge toeren maken/ veelvuldig remmen etc. aan slijtage aan het voertuig oplevert.
- Men is van plan op termijn een rijvaardigheidstraining te laten doen in combinatie met een personeelsuitje.
- In samenwerking met de EVO heeft men een praktijkdag (rijvaardigheidstraining) gehad in Lelystad bij de ANWB.
- Werknemers volgen algemene veiligheids cursussen. Het draagt bij aan een continu risicobewustzijn van personeel.
- *Maar. men ziet nog geen aanleiding voor een training veilig rijden.*

- **Innovatie van verkeersveiligheid**

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Aangezien het bedrijf ook nieuwe concepten ontwerpt en ontwikkelt waarbij verkeersveiligheid standaard wordt meegenomen, maakt dat veiligheid onlosmakelijk is verbonden met innovatie.

EXTERN: externe aanhaakpunten voor verkeersveiligheid:• **Wetgeving**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Men rijdt sinds kort met geleasde bussen, voorzien van de nu wettelijk geldende vereisten.
- Al het gebruikt en nieuw ontworpen materieel moet conform wetgeving voldoen aan bepaalde verkeersveiligheidseisen, ook het rijdend materieel dus (bussen). Hierdoor maakt veiligheid een geïntegreerd deel uit van alle processen, ontwikkelingen etc.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Er is voldoende kennis van relevante wetgeving en daar wordt naar gehandeld.
- Relevante wetgeving is in dit bedrijf een gegeven waar je naar handelt. Geen argumenten te bedenken waarom je daar lichtzinnig mee om zou gaan.
- *Maar:* werkzaamheden zijn onderhevig aan allerhande regels en voorschriften van overheidswege (o.a. CROW richtlijnen). Het niet op tijd klaar zijn met de opdracht kan gigantische boetes opleveren. En niet te vergeten, de tijd die de hoofdaannemer nodig heeft om zijn werk te doen is bepalend voor wanneer de onderaannemer weg kan gaan. Overwerken is dan ook geen uitzondering.
- *Maar:* overheidsmaatregel mbt preferentiebeleid in generieke aanbestedingen bij zorgverzekeraars heeft de prijzen sterk onder druk gezet, waardoor minder aandacht mogelijk is voor verkeersveiligheid.
- *Maar:* er is geen uniformiteit bij de overheid als wegbeheerder. De voorschriften en benodigde formulieren zijn volledig district afhankelijk. Het rijk doet het weer anders dan de provincie, die het weer anders doet dan de gemeente. Er wordt nooit een definitieve maat gehanteerd. Gedogen komt zelfs ook voor waardoor inconsequentie in besluitvorming alleen maar groter wordt.
- *Maar:* het ontbreekt aan voldoende KLPD wagens in de nacht. Er rijden maar 3 echte wagens in heel Nederland rond. De rest wordt aangevuld door lokale politiediensten die veel te laat ter plaatse zijn vaak. Daarnaast kan feedback op meldingen kan soms dagen duren.

• **Rol Inspectie**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- *Maar:* de arbeidsinspectie moet consequent optreden en 1 lijn trekken voor iedereen in de branche. Nu duiken (vaak minder zichtbare) prijsvechters onder hun aandacht vandaan. Grotere bedrijven staan eerder ‘in the picture’.
- *Maar:* het bedrijf, zelfs de KAM coördinator, vindt het teveel gedoe om verkeersveiligheid incidenten (bijna ongevallen) te melden bij de Arbeidsinspectie.
- *Maar:* de arbeidsinspectie heeft wel eens onaangekondigd het bedrijf bezocht, maar had geen belangstelling voor de bestelwagens.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Een verruiming van de venstertijden (WerkBare Uren, WBU) zou uitkomst kunnen bieden. *Maar:* door de samenloop met de Arbeidstijdenwet is dit problematisch.
- *Maar:* toezicht op wegwerkzaamheden door Rijkswaterstaat, door de zgn. ‘nightriders’ (studenten die voor geld controleren met eigen voertuig) in de nacht wordt als zeer discutabel gezien.

- **Rol verzekeraar/lease**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- De verzekeraar heeft wel eens gemaand om de regelmatige deukenrijder wat beter in de gaten te houden.
- Chauffeur met veel schades krijgt het eigen risico van de verzekering gepresenteerd door de ondernemer?

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- *Maar*: het bedrijf heeft een zeer laag schadeverloop t.o.v. vergelijkbare bedrijven, aldus de leasemaatschappij. Weinig behoefte om dus meer te doen.
- *Maar*: de verzekeraar en de leasemaatschappij stellen geen eisen aan de inrichting van de auto en/of veilig rijden. Het werkt namelijk heel simpel: schades betekent het ophogen van premies.

- **Rol opdrachtgever algemeen**

- De verantwoordelijkheid voor het materiaal dat onderaannemers gebruiken, waaronder de bussen, van de hoofdaannemer, is vastgelegd in een contract.
- Er wordt geëvalueerd aan de hand van enquêteformulieren bij klanten. Veilig werken is daar ook een issue bij en wordt zonodig teruggekoppeld naar de persoon in kwestie.
- Klanten, vooral die in de chemie sector, zijn zeer alert op veilig werken door ingehuurde bedrijven en zijn zeer snel met het nemen van maatregelen tegen bedrijven die zich niet aan de voorschriften houden.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Opdrachtgevers komen regelmatig het werk en de werkwijze van monteurs van (hoofd-) aannemers op locatie controleren, *maar*: niet verkeersveiligheid.
- *Maar*: de opdrachtgever veroorzaakt door onduidelijkheden in tekeningen etc. voor wisselingen in de planning "je weet nooit zeker waar je aan toe bent".

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Weinig concurrentie leidt tot ruimte voor veiligheid.
- Orde, netheid en servicegerichtheid van de bestuurder verlangen.
- In de relatie met opdrachtgevers zijn er, t.a.v. het werk in de bouw, procedures.
- De concurrentie wordt meer gezien als partner. Men levert hen op verzoek technische documenten, merkspecifieke training, onderdelen en fungeert als hotline.
- *Maar*: je weet als monteur nooit exact hoe laat je klaar bent op een dag. Dit is afhankelijk van het aantal klanten, de apparaten (vrijstaand, inbouw, soort) en de te rijden route. Hier ligt een bron van stress.
- *Maar*: het inplannen van werkzaamheden vergt enorm veel communicatie met de opdrachtgevers (het rijk, provincie, gemeente & wegenbouwers). De werkbare uren zijn zeer kort.
- *Maar*: de tussenkomst van kleinere opdrachten naast grote lopende projecten levert veel druk op mens en materieel.
- *Maar*: sommige klanten zijn eigenwijs en vervelend (klagen bijv. over aanlevertijden). Daardoor krijgen sommige chauffeurs het gevoel dat ze moeten haasten en dus harder gaan rijden.
- *Maar*: opdrachtgevers voelen geen betrokkenheid bij de veiligheid van de medewerkers onderweg. Zien dat als verantwoordelijkheid van de bouwonderneming.

- *Maar*: opdrachtgevers tekenen het VGW plan voor gezien (regelgeving). Dit is tegelijkertijd een knelpunt, omdat het de vraag is hoe goed ze er naar kijken.
- *Maar*: er zijn slechte opdrachtgevers. Dit bedrijf wil in principe niet de goedkoopste zijn, maar te vaak is de prijs nog wel doorslaggevend.

- **VCA⁷ verplichtingen vanuit de opdrachtgever**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Arbeidsveiligheid is een issue op management niveau i.v.m. VCA verplichtingen. Het bedrijf organiseert 4x per jaar een Management review in samenwerking met een extern veiligheidskundige (doet ook de RI&E).
- *Maar*: helaas maakt verkeersveiligheid daar geen standaard onderdeel vanuit.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Er is een VCA certificaat met ongevallenregistratie, een Arbo jaarverslag en diverse certificaten, waaronder bijvoorbeeld VCA (* of **), waarin veiligheid is meegenomen.
- Ingeleend en vast personeel moet in het bezit zijn van VCA* en BRL alvorens ze tewerkgesteld kunnen worden.
- Het bedrijf heeft ook de VCA**, wat aangeeft dat veiligheid zowel op de werkvloer als in managementlagen een positie heeft: commitment in alle lagen.

- **Eisen aan kwaliteitsmanagement vanuit de opdrachtgever**

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Binnen ISO 9001 is veiligheidsbeleid geïntegreerd of apart opgenomen.
- Veiligheid is losgekoppeld van hun kwaliteitsmanagement systeem (ISO 9001), maar wel is men bezig een VMS op te zetten a la OSHAS 18000.
- Men is ISO 9001 gecertificeerd, maar verkeersveiligheid is hier niet in geïntegreerd.

- **Maatschappelijk druk om maatschappelijk verantwoording af te leggen via MVO**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- MVO staat hoog in het vaandel en verkeersveiligheid is daar een onderdeel van.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Verkeersveiligheid sluit aan bij ‘Corporate principles’ die verantwoordelijkheid voor het milieu, mens en de maatschappij uitdragen.

- **Imago:**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- Telefonische meldingen van medeweggebruikers over onverantwoord rijgedrag van medewerkers worden serieus opgevat en door middel van hoor en wederhoor probeert men uit te vinden wat het waarheidsgehalte is en zonodig volgt een reprimande. Er is nog geen voorval bekend waarbij hardere sancties nodig waren.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

⁷ VCA staat voor Veiligheids Checklist Aannemers en is bedoeld om bedrijven die in opdracht diensten verlenen op een objectieve manier te toetsen en te certificeren op hun Veiligheidsgezondheid en milieu (VGM)-beheersysteem. Met name in de petrochemie, maar ook in de bouw wordt VCA certificatie vereist door de opdrachtgever aan opdrachtnemende bedrijven.

- De bestelwagens zijn bewust in een zeer opvallende kleur gespoten en de leiding geeft aan dat eventuele telefoontjes over misdragingen van de bestuurder zeer serieus genomen worden en een vervolg hebben voor de betreffende bestuurder.
- (Verkeers-)veiligheid, orde en netheid is van invloed op het imago van het bedrijf. De bus is min of meer het visitekaartje van het bedrijf. Er wordt dan ook streng gelet op de staat van de bus door leidinggevend en de KAM-coördinator.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- (alle vormen van) Veiligheid moet in deze branche aantoonbaar en zichtbaar zijn, het is corebusiness. Kosten zijn dan minder van belang.
- Men heeft een branchespecifieke interne opleiding, zogeheten GDP (Goede Distributie Praktijken). Dit gaat over hoe men risicovolle stoffen, gekoelde producten etc. moet behandelen en administreren.
- Men is streng op het voorkomen van imagoschade. Te hard rijden/betrokkenheid ongevallen met bedrijfsnaam op het busje is ‘not done’, daar wil men niet mee geassocieerd worden. Om dezelfde reden is orde en netheid geboden.
- En aangezien ze een bekende zijn in de streek, moet men wel op de rijstijl letten.

- **Rol brancheverenigingen**

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- De branchevereniging subsidieert een rijvaardigheidstraining.
- Er is contact met overheden en brancheorganisaties met betrekking tot up to date houden van regelgeving en daarop anticiperen.

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Als markt (Bouwend Nederland) moeten we nu eens eindelijk echt gaan toezien op veiligheid, eigenlijk zelfs brancheverkoepelend. Het Platform Bouwend Nederland kan hier in samenwerking met Rijkswaterstaat een grote rol in spelen.

- **Rol dealer /leverancier wagenpark**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- De bestuurder is ook zelf verantwoordelijk voor het tijdig onderhoud van de bus, maar de dealer houdt op de achtergrond een oogje in het zeil dat er niet laks mee omgegaan wordt.

- **Preventie van diefstal/security**

Voorbeelden binnen *reactieve* bedrijven:

- *Maar:* de achterdeuren zijn geblindeerd om diefstal uit de bus niet uit te lokken, maar dat werkt hinderlijk voor het zicht naar achteren. Medewerkers hebben aangegeven dat een achteruitrijcamera zou kunnen helpen om ongevallen bij achteruit rijden te vermijden. Dat is nu in overweging.

Voorbeelden binnen *calculatieve* bedrijven:

- Monteurs risicobewust omdat ze ook verplicht het werk stil te leggen als er gevaar dreigt (bijv. gasleidingen in de buurt van graaf-/werkgebied). Dit moet dan eerst verholpen worden.

- **Stimulering van het concept ‘Het Nieuwe Rijden’**

Voorbeelden binnen *proactieve* bedrijven:

- Concept om veilig en milieubewust rijden onder de aandacht te brengen bij chauffeurs.
- Men heeft een cursus ‘Het nieuwe rijden’ gedaan (is milieubewust en anticiperend rijden: milieu, veiligheid en techniek).
- Om chauffeurs meer bewust te maken heeft men ‘Sturen op het nieuwe rijden’ geïntroduceerd, dit heeft in werkelijkheid echter weinig financiële consequenties

Bijlage 6: Verslag van de Expert bijeenkomst

Bijeenkomst: korte schets

Op 20 november 2008 heeft bij TNO in Hoofddorp de expertbijeenkomst plaats gevonden. Hierbij waren vertegenwoordigers aanwezig van IVW, Interpolis, het ministerie van V&W, Mobycon, een adviesbureau op het gebied van mobiliteitsvraagstukken, het ROVZ (regionaal orgaan verkeersveiligheid zeeland), twee bestelverkeerbedrijven, TLN, en EVO en TNO. Helaas konden enkele genodigden niet aanwezig zijn.

Middels een presentatie zijn de resultaten van het praktijkonderzoek toegelicht door TNO: de onderzoeksopzet, de verschillen van bedrijfskenmerken tussen bedrijven met een minder rijpe en rijpe veiligheidscultuur, de interne aanhaakpunten en de externe aanhaakpunten. Op basis hiervan is een discussie gevoerd over herkenbaarheid en haalbaarheid van mogelijke maatregelen gebaseerd op de diverse interne en externe aanhaakpunten.

Aanbevelingen van de expertbijeenkomst

Discussie rondom de interne aanhaakpunten

Tijdens de workshop zijn de aanhaakpunten gepresenteerd. Vervolgens hebben de deelnemers een selectie gemaakt van die aanhaakpunten die het meest kansrijk zijn om stimulerende maatregelen op te baseren. Dit heeft geleid tot de volgende kansrijke maatregelen voor de bedrijven:

- De opname van verkeersveiligheid in ARBO of KAM-beleid. Dit gebeurt nu te weinig. Als er al een ARBO/KAM beleid is wordt verkeersveiligheid niet meegenomen. Deze maatregel is vooral interessant voor bedrijven met een proactieve veiligheidscultuur.

- De opname van verkeersveiligheid in Personeelsbeleid. Verkeersveiligheid van de chauffeur zou een aspect moeten zijn van aannamebeleid en in functioneringsgesprekken. Zo zou verkeersveiligheid gedefinieerd kunnen worden als kerncompetentie of expliciet onderdeel kunnen zijn van de introductieperiode. In reactieve bedrijven lijkt überhaupt geen screening te worden gedaan en worden ook geen functioneringsgesprekken gehouden. Deze maatregel is interessant voor de bedrijven waar al functioneringsgesprekken worden gehouden. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dit met name de proactieve bedrijven zijn.

- Geef verkeersveiligheid een plek binnen managementbijeenkomsten: in de proactieve bedrijven is verkeersveiligheid een onderwerp dat ook besproken wordt tijdens vergaderingen en bijeenkomsten, maar niet in de reactieve bedrijven. Deze maatregel is interessant voor reactieve bedrijven. Dit blijft lastig wanneer de chauffeurs weinig op kantoor komen.

- Meer aandacht van het management voor hun voorbeeldrol en uitstraling ten aanzien van veiligheid: bij proactieve bedrijven is het besef dat veiligheid niet op de tweede plaats mag komen (en dat is te merken in beleidsbeslissingen en in communicatie, bijv. nieuwjaarsspeech), maar niet bij de reactieve bedrijven.

- Meer aandacht voor de registratie en analyse van ongevallen in de bestaande bedrijfssystemen en analyses. Dit gebeurt weinig, men spreekt elkaar er niet op aan of durft niet te melden. In de proactieve bedrijven zijn er wel meldingsprocedures en wordt meer openheid uitgedragen.

- Meer aandacht voor leren van ongevallen als onderdeel van procesverbetering. Dit gebeurt weinig, maar wel in beperkte mate in de proactieve bedrijven. De lessen worden te weinig gedeeld in de organisatie

- Het opnemen van verkeersveiligheidstrainingen in bestaande ontwikkelings-/trainingscycli. Training in verkeersveiligheid wordt bij zowel reactieve als proactieve bedrijven gegeven, zij het als een eenmalige actie. Ook blijkt dat algemene veiligheidstrainingen tot een continu risicobewustzijn leiden die eveneens ten goede komt voor de bewustwording van verkeers(on)veiligheid.

De opname van verkeersveiligheid in Arbo/KAM beleid wordt als een zeer kansrijke maatregel gezien voor bedrijven, evenals het betrekken van verkeersveiligheidsaspecten in personeelsbeleid. Een grote uitdaging ziet men bij de gevoelde prioriteit voor veiligheid van het management. Dit is een uitvloeisel van de bestaande cultuur in het bedrijf. Ten slotte vindt men dat er meer inzicht nodig is 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.

Discussie rondom externe aanhaakpunten

Een discussie heeft plaatsgevonden over kansrijke externe maatregelen om verkeersveiligheid te stimuleren, aansluitend bij de gevonden aanhaakpunten zoals druk van de opdrachtgever, verzekeraar, inspectie, de dealer, de branche of beleid/wetgeving, maar ook imagodruk, de toegenomen druk om maatschappelijke verantwoord te ondernemen of aansluiten bij diefstalpreventiebeleid.

- Verder inzetten van de Safety Scan is een mogelijkheid voor het stimuleren van verkeersveiligheid. Het ministerie heeft samen met branche-organisaties een Safety Scan ontwikkeld. De scan is een hulpmiddel voor bedrijven om geschikte maatregelen te selecteren om het verkeersveiligheidsbeleid te verbeteren. De ervaring is dat een groot deel van de bedrijven niet wil meewerken met de scan en de vraag is: waarom niet? Er zou eigenlijk een stok achter de deur moeten zijn. Bovendien levert de Safety Scan voor veel bestelverkeerbedrijven een overkill aan informatie. In dit project is ook naar boven gekomen dat veel bedrijven niet eerder van de Safety Scan hebben gehoord.. De Safety Monitor, gerelateerd aan de Scan zou wellicht als verbetering beter aansluiten bij het bestelverkeer. In het onderzoek is gebleken dat het aantal schades en onderzoek naar trends nogal onderbelicht blijkt. Inzicht in aantal schades en haar oorzaken kan een eerste stap zijn in de bewustwording van verbetermogelijkheden. Zonder stok achter de deur, heeft de Safety Scan of Safety Monitor alleen kans bij bedrijven die al in een bepaalde mate gemotiveerd zijn om zich te verbeteren.

- In de discussie is aangegeven dat het de verzekeraar is die de stok achter de deur kan zijn voor de Safety Scan, de SafetyMonitor of andere verkeersveiligheidsmaatregelen. De verzekeraar ziet dat ook zeker zo, maar zij zijn afhankelijk van gemelde schades. Juist veel kleine schades veroorzaakt door slordigheden worden niet gemeld, waardoor een vertekend beeld ontstaat. De verzekeraars kunnen desondanks wel degelijk een stok

achter de deur zijn. Zij kunnen door hun tariefstelling bedrijven stimuleren om een schadepreventie aanpak te starten. In sommige gevallen heeft de tussenpersoon er echter geen baat bij om ongevallen te voorkomen doordat hij middels contractvorming verdient aan schade. Daar zou wat aan gedaan kunnen worden.

Vanuit de verzekeringsmaatschappij is benadrukt dat de beleving van de directie van verkeersveiligheid cruciaal is. Directie of management geeft veelal aan verkeersveiligheid belangrijk te vinden, maar is zich niet bewust van de eigen voorbeeldrol. Ondanks goed beleid komt verkeersveiligheid in de praktijk dan niet van de grond. De verzekeraar merkt dat het effectief is om in gesprek te gaan met de ondernemer of de werkgever.

Het advies moet een toevoeging zijn en geen bedreiging. Zo worden medewerkers beoordeeld op hun vakmanschap: groene vingers, of handigheid met het coca cola apparaat, terwijl de vraag of een nieuwe medewerker wel een rijbewijs heeft niet eens wordt gesteld. Om confrontatie over dit soort zaken het management aan te gaan, is een vertrouwensrelatie nodig. Een belerend vingertje heeft geen zin.

Snelle sommetjes die financieel voordeel duidelijk maken, spreken ondernemers/werkgevers aan. De inzet daarbij moet niet zijn om het aantal kleine schades te beperken, maar wel om het risico op een grote klapper te verkleinen. Verkeersveiligheid kan bijdragen aan een beter rendement, als rijden niet meer gezien wordt als noodzakelijk kwaad, maar wel als onderdeel van het proces/werk.

- Leasemaatschappijen zouden een stimulerende rol kunnen vervullen, maar zij lijken vooralsnog geen positie te hebben om ondernemers/werkgevers aan te spreken op verkeersveiligheid. Leasemaatschappijen hebben toegang tot de tachograaf overzichten- als die er zijn- en daarmee tot informatie over brandstofgebruik, staandhoudingen en onderhoudsaspecten. Zij geven deze informatie maar het is aan het bedrijf zelf daar wat mee te doen. In die zin hebben zij ook een commercieel belang.

- Een geheel andere aanpak zou zijn om in te haken op maatschappelijke druk in de sector. In de petrochemie of op de bouwplaats zijn ongevallen maatschappelijk niet geaccepteerd. Op de weg gek genoeg wel: het wordt gezien als een privé zaak. “Geef een nieuwe auto en klaar!” Daarop aansluitend wordt gezegd dat we in Nederland eveneens de Vision Zero (Zweden) zouden moeten aannemen. “Niet de weggebruiker, maar de wegbeheerder c.q. de systeemontwerper is primair verantwoordelijk om de leef- en verkeersomgeving 'crashbestendig' te maken”, aldus een van de deelnemers aan de workshop.

In de bouw heeft druk vanuit de sector zelf geleid tot een systeem om (arbeids)-veiligheid te borgen: de VCA certificatie (zie voetnoot 1). Een interessante optie is om aansluiting te vinden bij de VCA als verplichting voor opdrachtnemende bedrijven. De VCA verplichting wordt in steeds meer sectoren toegepast door opdrachtgevers bij de selectie van opdrachtnemers. Verkeersveiligheid is opgenomen als aandachtspunt binnen de VCA, maar het is een vrijwillig aspect (het levert geen punten op) . Daarmee lijkt de VCA wel een potentiële stimulans voor verkeersveiligheid te zijn, maar het is geen stok achter de deur. Het kan interessant zijn om te verkennen of de vrijblijvendheid van verkeersveiligheid binnen de VCA kan worden omgezet naar een verplichting. De VCA is echter onlangs al aangepast en nog steeds is verkeersveiligheid slechts een vrijwillig aspect. Eventueel nadeel kan zijn dat de controle op ISO en VCA niet echt grondig is, aldus een van de deelnemende bedrijven.

- Opdrachtgevers lijken vooralsnog maar weinig geïnteresseerd in verkeersveiligheid als het gaat om certificering. Eerdere ervaringen met certificering hebben laten zien dat certificering alleen zin heeft als er belanghebbenden zijn, die bereid zijn om te betalen. Dat lijkt hier niet het geval te zijn. Zelfregulering op basis van benchmarking lijkt beter van toepassing. Zelfregulering betekent in de praktijk een certificeringssysteem waar de beste bedrijven met gemak aan voldoen en juist de achterblijvers extra moeten investeren voor een certificaat en dus voor opdrachten of andere voordelen. Het is nog de vraag wie er belanghebbende kan zijn.

Een voordehand liggende belanghebbende is de opdrachtgever. Voor de opdrachtgever kan het wel degelijk zinvol zijn om meer inzicht te krijgen in de verkeersveiligheidsprestaties. Tevens kan verkeersveiligheid onderdeel zijn van een bredere benchmark op het gebied van MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). MVO houdt in dat je als bedrijf streeft naar zowel winst als naar positieve effecten voor het milieu en de mensen binnen en buiten de onderneming. Zowel milieu aspecten als gezonde en veilige arbeidsomstandigheden, maar zeker ook verkeersveiligheid leveren een bijdrage aan het MVO beleid van een bedrijf. Een benchmarktool, bijvoorbeeld op internet zou daarvoor geschikt zijn. Tijdens de workshop wordt genoemd dat in dit kader, gedacht kan worden aan Het Nieuwe Rijden. In het praktijkonderzoek is gebleken dat de training succesvol is geweest als het gaat om het milieu - én het veiligheidsbewustzijn een impuls te geven. Het is de combinatie van milieubesparing, economisch voordeel door brandstofbesparing én veiligheidsopbrengst door een rustigere rijstijl die Het Nieuwe Rijden als maatregel voor verkeersveiligheid kansrijk maakt.

Trainingen als Het Nieuwe Rijden, maar ook de praktijkdagen zoals georganiseerd door EVO en ROVZ, blijken effectief omdat ze aansluiten bij de doelgroep. Het is een kwestie van doen en confronteren: positieve én negatieve effecten worden onmiddellijk zichtbaar gemaakt. Dat past bij de leerstijl van de doelgroep van veelal jonge mannen. Branche organisaties, zoals TLN en EVO, maar ook sectororganisaties, zoals UNETO VNI of de Metaalunie, etcetera zouden hierin al dan niet financieel ondersteuning kunnen bieden.

Gemeentes kunnen een belangrijke stakeholder zijn in het stimuleren van zelfregulering middels hun vergunningenstelsel. Groeiende belangstelling voor MVO bij de gemeentes maakt dat zij belanghebbende worden in het stimuleren van milieuvriendelijk én veilig vervoer. Zo kan verkeersveiligheid samen met diverse milieu aspecten een onderdeel van parkmanagement gaan uitmaken. In het verleden is ervoor gekozen om de bedrijven een basisbedrag te laten betalen (aan het parkmanagement) voor het deelnemen aan verkeersveiligheid initiatieven op bedrijvenparken, maar dit vormt soms ook een drempel. Wellicht is het beter te kiezen voor gratis deelname tenzij er verzaakt wordt een actieve bijdrage te leveren aan het initiatief door het bedrijf. De rol van bijvoorbeeld de gemeente in het kader van milieuzones of venstertijden is niet verder besproken. Vanwege de afwezigheid van lokale netwerkorganisaties of ondernemersverenigingen is de rol van deze partijen onderbelicht gebleven.

De mogelijkheid van een levendig interactief internetplatform voor de veiligheid van bestelverkeer wordt eveneens aangehaald. Als ondernemer wil je kunnen scoren op zaken. In de discussie is geopperd dat het interessant zou zijn om bijvoorbeeld een van de deelnemende bedrijven in het onderzoek, die goed heeft gescoord als 'best practice' bedrijf te beschrijven op zo'n platform. Ook zou het mogelijke kunnen worden om de

verkeersveiligheidsprestatie van bedrijven via de Safety Scan /Safety Monitor te monitoren en beschikbaar te stellen voor opdrachtgevers op internet.

De discussie heeft geleid tot een aantal kansrijke stimulansen voor verkeersveiligheid.

Kansrijke interne maatregelen voor bedrijven zijn:

- De opname van verkeersveiligheid in bestaand ARBO of KAM-beleid.
- De opname van verkeersveiligheid in Personeelsbeleid (aannamebeleid, functioneringsgesprekken).
- Een plek geven aan verkeersveiligheid binnen managementbijeenkomsten.
- Meer aandacht van het management voor hun voorbeeldrol en uitstraling ten opzichte van verkeersveiligheid (bijvoorbeeld in vergaderingen of bedrijfsbijeenkomsten).
- Meer aandacht voor de registratie en analyse van ongevallen in de bestaande bedrijfssystemen en analyses. En hierop aansluitend meer aandacht voor leren van ongevallen als onderdeel van procesverbetering.
- Het opnemen van verkeersveiligheidstrainingen in het bestaande ontwikkeling/trainingsscycli.

Kansrijke externe maatregelen, vanuit de overheid en/of andere partijen, zijn:

- Breder inzet en verspreiding van de Safety Scan of Safety Monitor als ondersteunende tool om verkeersveiligheidsrisico's weg te nemen. De Safety Scan is bij veel bedrijven nog onbekend. Breder verspreiding van de scan is een eerste stap om bedrijven te motiveren voor verkeersveiligheid. Echter, voor de bedrijven waarvan het onwaarschijnlijk is dat zij vrijwillig stappen zullen ondernemen om hun verkeersveiligheid te verbeteren is er een stok achter de deur nodig. Die stok achter de deur kan komen vanuit de rol van de verzekeraar. De verzekeraar kan bedrijven stimuleren om de Safety Scan/Safety Monitor te gebruiken door tariefstelling hierop te baseren

Het mechanisme dat sommige tussenpersonen juist baat hebben bij schade moet aangepakt worden. Andere verzekeraars geloven niet zozeer in het afdwingen van aanpakken door tariefstelling, maar benadrukken dat een goede relatie met het management cruciaal is voor het verdere beleid van de onderneming aangaande verkeersveiligheid. Naast de inzet van de Safety Scan kan de verzekeraar ook de verkeersveiligheid stimuleren door de baten van verkeersveiligheid inzichtelijk te maken. Ook de leasemaatschappij zou met tools als de Safety Scan en de Safety Monitor bedrijven kunnen stimuleren voor verkeersveiligheid.

- Verplichting van de VCA binnen de verschillende branches. Vanuit brancheverenigingen kan gestimuleerd worden dat opdrachtgevers VCA certificatie verplichten of dat verkeersveiligheid meer wordt dan een vrijblijvend onderdeel van het VCA systeem

- Het ondersteunen van zelfregulering of benchmarking initiatieven ten behoeve van opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn wellicht niet zozeer geïnteresseerd in verkeersveiligheid, maar wel in duurzaamheidsprestaties van hun opdrachtnemers, oftewel in de prestatie op het gebied van MVO. Zowel milieu aspecten als een gezonde en veilige arbeidsomstandigheden, waaronder verkeersveiligheid, leveren een bijdrage aan het MVO beleid van een bedrijf. Een benchmarktool bijvoorbeeld op internet zou geschikt zijn om de duurzaamheidsprestaties van bedrijven zichtbaar te maken. De training Het Nieuwe Rijden is interessant om in dit kader in te noemen. Een bedrijf dat deze training aan haar medewerkers aanbiedt kan daarmee laten zien dat zij zowel het milieu als de veiligheid stimuleren.

Een dergelijke benchmark kan eveneens worden ingezet ten behoeve van gemeentes,

wanneer milieu en verkeersveiligheidsprestaties onderdeel worden van de criteria bij het uitgeven van vergunningen of in het kader van Park Management op bedrijventerreinen.

- Het oprichten van levendig interactief internetplatform voor de veiligheid van bestelverkeer ten behoeve van het uitwisselen van goed praktijken, en als stok achter de deur voor het publiceren van benchmarkgegevens.

Over het algemeen lijken vooral de maatregelen die kunnen leiden tot een zekere mate van financieel voordeel of vermeerdering van opdrachtgevers kansrijk te zijn, maar in de workshop wordt de rol van het management het hoogste gewicht gegeven. ‘Een goed gesprek’ met werkgevers of ondernemers over verkeersveiligheid lijkt de successleutel te zijn om te komen tot verkeersveilig gedrag. Verkeersveiligheid zal onderdeel moeten worden van de dagelijkse bedrijfscultuur. “Als we niet in staat zijn om dit binnen het bedrijfsbeleid te borgen, dan kun je beter stoppen”. Diverse partijen, zoals ROVZ en adviesbureau Mobycon, komen binnen via de achterdeur binnen om het gesprek aan te gaan, maar het zijn de verzekeraars en de branche-organisaties die via de voordeur binnen kunnen komen.

Bijlage 7: Quotes uit het praktijk onderzoek

Tijdens het praktijk onderzoek hebben we een aantal interessante en/of leuke quotes gehoord, die illustratief zijn met betrekking tot de beleving van verkeersveiligheid. De interpretatie laten we open.

“het zijn gehaaste rijders in de beleving van veel mensen, maar het zijn ook ervaren rijders”

“je kent de verkeersregels, toch?”.

“De leidinggevende moet technisch zijn, weten wat er buiten speelt.”

“Broekies rijden bumper op bumper.”

“De baas is er voor mij.”

“Employee of the month instellen? Teveel concurrentie, niet doen!”

“Ik ben trots op iedereen: geen helden. Je bent zo sterk als je zwakste schakel.”

“We willen een platte organisatie blijven. We zijn al meer dan vroeger verwijderd van ons personeel.”

“De verschillende wegbeheerders/districten zijn net koninkrijkjes.”

“Je moet elke nacht opletten.”

“Er zat zelfs een keer een vrachtwagenchauffeur een boterham te smeren achter het stuur”

“Naast formaliteiten t.a.v. veiligheid is het informele circuit minstens zo omvangrijk. Het zit er gewoon ‘ingebakken’ bij deze mensen.”

“In Zeeland is het nog niet zo druk op de weg, dus mensen zijn niet zo gejaagd.”

“Je wil gewoon goed gedrag, en dat is ook verkeersveilig gedrag”.

“Als er iets niet goed is, moet je kunnen zeggen waarom: men wil met elkaar lering trekken over waar het fout ging.”

“We zijn al lang blij dat het allemaal voldoende aandacht krijgt, maar het schiet door als we het ook nog moeten meten”.

“Soms moet je lokale overheden erop wijzen dat ze zich aan de wet moeten houden”