



TNO-rapport

7713/1520184/gor/boo

Eindrapport

Safety culture in de transportsector

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

Datum	30 oktober 2001
Auteurs	drs J. Gort, TNO Arbeid ir. D. Henstra, TNO Inro ing C. Schoon, SWOV dr P. Swuste, TU Delft drs H. van de Waterbeemd, TNO Arbeid

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.

© 2001 TNO

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	3
2	Inleiding.....	5
3	Opzet onderzoek	6
3.1	Dataverzameling Inventarisatie	7
3.1.1	Selectie van bedrijven	7
3.1.2	Documentanalyse, interviews, observaties	7
3.1.3	Vragenlijstonderzoek.....	8
3.2	De stakeholders	9
3.3	Terugkoppeling resultaten	9
4	Resultaten	10
4.1	Branche workshop.....	10
4.2	Karakterisering onderzoekspopulatie	11
4.2.1	Organisatiekenmerken.....	11
4.2.2	Managementsystemen	13
4.3	Organisatie kenmerken en verkeersveiligheid indicatoren.....	15
4.4	Cultuurbeschrijvingen	15
4.5	Vragenlijstonderzoek.....	19
4.5.1	De factoranalyse	19
4.5.2	Uitkomsten eerste deel vragenlijst.....	21
4.5.3	Uitkomst tweede deel vragenlijst	22
4.6	Constructie basisaannames	23
4.7	Interviews externe actoren.....	26
5	Conclusies.....	30
5.1	Karakterisering Veiligheidsmanagement van de bedrijven	30
5.2	Beantwoording van de onderzoeksvragen	30
6	Aanbevelingen	33
6.1	Voor de bedrijven.....	33
6.2	Voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat.....	34
7	Discussie	35
7.1	Een beschouwing over de beïnvloedbaarheid van verkeersrisico's	35
	Bijlage 1: Interview vragenlijst intake.....	37
	Bijlage 2: Interview vragenlijst vervolgesprekken	39
	Bijlage 3: Chauffeurs vragenlijst	42
	Bijlage 4: Overzicht uitkomsten branche workshop	52
	Bijlage 5: Voorbeeld geconstrueerde basisaannames van bedrijf.....	62
	Bijlage 6: Voorbeeld Basisaannames Transportbedrijf	83
	Bijlage 7: Kenmerken Veiligheidsmanagement	85

1 Samenvatting

Dit rapport vormt de weergave van het onderzoek naar Safety culture in de transport sector dat in 2000 – 2001 is uitgevoerd door TNO Arbeid, TU Delft, SWOV en TNO Inro. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Adviesdienst Verkeer en Vervoer, in samenwerking met de brancheorganisatie TLN en BGZ Wegvervoer. De onderzoekspopulatie bestond uit enerzijds vijf transportbedrijven die in Nederland actief zijn als vervoerder (distributie en groupage) en anderzijds uit deskundigen uit de transportbranche.

In het rapport komt achtereenvolgens aan bod:

- de opzet van het onderzoek;
- de resultaten van het onderzoek bij de externe actoren en de transportbedrijven
- de conclusies van het onderzoek, gebaseerd op de onderzoeksvragen;
- aanbevelingen voor de transportbedrijven en de opdrachtgever;
- een discussie over de gebruikte onderzoeksmethodiek en de mogelijke alternatieven hiervoor.

De opzet van het onderzoek laat zien hoe antwoord is gezocht op de onderzoeksvragen:

1. Welke relatie is er tussen de veiligheidscultuur van transportondernemingen en het gedrag van chauffeurs op de weg?
2. Hoe is deze relatie beïnvloedbaar en welke maatregelen passen bij de veiligheids-cultuur?
3. Welke maatregelen zijn de geselecteerde bedrijven bereid te nemen en welke niet?
4. Hoe willen de geselecteerde bedrijven hun inspanningen zichtbaar maken aan, en welke incentives verwachten ze van, externe actoren?

Er is in eerste instantie gekozen voor het verbijzonderen van de eerste twee onderzoeksvragen. Immers, de veiligheidscultuur van de transportbedrijven moet eerst worden aangetoond, alvorens de invloed kan worden vastgesteld. Daarom is het een aparte vraag geworden of deze aantoonbaar is. Vervolgens is gekeken naar de invloed die de organisatie heeft op het gedrag van de chauffeurs die op de weg zitten. Tenslotte is er een maat gekozen om de bedrijven onderling te kunnen vergelijken op hun score ten aanzien van verkeersveiligheid: verwijtbare schades per trekkende eenheid. De informatie is verzameld door de volgende activiteiten: het houden van een branche-workshop met deskundigen; het verzamelen van kwalitatieve data bij de bedrijven door middel van interviews, observaties en documentenanalyse; het verzamelen van kwantitatieve data middels een vragenlijst onderzoek onder chauffeurs; het houden van interviews bij de externe actoren om te vernemen hoe zij tegen mogelijke verbeteringen aankijken.

De resultaten laten zien hoe de deskundigen tegen organisatiekenmerken van goed en minder goed presterende transportbedrijven aankijken als het gaat om ongevallen en ziekteverzuim-scores. Een belangrijk kenmerk van goed scorende bedrijven is management commitment om maatregelen in te voeren. Dit hoofdstuk geeft verder een beschrijving van de bedrijven in termen van organisatiekenmerken en management-aansturing.

Het vragenlijstonderzoek laat zien dat er vijf schalen zijn waarmee de houding van de chauffeurs in de transportbedrijven beschreven kunnen worden: positie van veiligheid

in de organisatie, binding met kantoor/collega's, risicoperceptie, conformisme aan/nut van veiligheidsregels en persoonlijke verantwoordelijkheid. De eerste twee schalen blijken significant te verschillen tussen de vijf bedrijven. Het tweede deel van het vragenlijstonderzoek geeft veel inzicht in hoe chauffeurs tegen hun werk en mogelijke verbeteringen daarin aankijken. Opvallend is dat zij lange dagen maken (tussen de 10 en 13 uur) en dat zij de tijdsdruk waaronder zij moeten werken en de externe omstandigheden (weg, medeweggebruikers, weersomstandigheden) ervaren als oorzaken van ongevallen en als punten waar de grootste verbetering voor veiligheid in kan zitten. Ook geven zij aan dat er vaak te weinig naar hun wordt geluisterd. De constructie van de veiligheidscultuur van de transportondernemingen laat zien dat de bedrijven geen afwegingen van veiligheid maken in de wijze waarop problemen worden aangepakt. Veiligheid, schades en ongevallen zijn interessant omdat het schade- en dus kostenposten zijn en worden veelal door externe actoren voor het voetlicht gebracht.

Tenslotte worden de resultaten gepresenteerd van de interviews met de externe actoren. Dit is gedaan aan de hand van open vragen welke invloed de externe actoren op de transportondernemingen hebben en aan de hand van stellingen om te polsen waar de overeenkomsten en verschillen in perceptie zit van deze actoren ten aanzien van de sector.

De conclusies van het onderzoek laten zien dat er bij transportbedrijven geen sprake is van een veiligheidscultuur. Er worden geen afwegingen ten aanzien van veiligheid gemaakt bij de bedrijfsbeslissingen. Ook de uitkomsten op de schalen van het vragenlijstonderzoek geven geen coherent beeld van de bedrijven dat zij structureel met veiligheid bezig zijn. Wel is er een organisatiecultuur waarbij duidelijk wordt dat de chauffeurs een binding met het bedrijf ervaren. Dit biedt aanknopingspunten om het gedrag van de chauffeurs via de organisatiecultuur te beïnvloeden. Belangrijke mogelijkheden om dit via de cultuur van de organisaties te doen is via de probleemgebieden die onderscheiden kunnen worden waarbij de organisatiecultuur van het bedrijf zich doet gelden: maatregelen gericht op tijd, eisen aan de lading, eisen van de klanten (verladers), kwalificaties van het personeel en maatregelen aan de auto's. De onderzoekers concluderen dat de management aansturing ten aanzien van veiligheid zich in de eerste fase van ontwikkeling bevindt of, afhankelijk van de invoering van een kwaliteitssysteem bij de bedrijven, in de tweede fase van ontwikkeling. Dit biedt veel perspectief voor de bedrijven om te verbeteren.

De externe actoren geven aan dat zij inschatten dat, wil het wegtransport veiliger plaatsvinden, de gehele keten aangepakt dient te worden van producent – verlader – transporteur – afnemer – consument. De distributie van goederen is nu zo sterk onderling met elkaar verbonden en op elkaar afgestemd en de concurrentie in het transport is zo groot dat de gevolgen van de strakke tijdsplanning hoofdzakelijk op de schouders van de chauffeurs komen te liggen. Meer ruimte creëren voor de chauffeurs geeft meer lucht en minder stress bij de chauffeurs. De data uit de bedrijven zelf bevestigen deze zienswijze: zowel de uitkomsten van de vragenlijst onder chauffeurs als de terugkoppeling van de bedrijven zelf geven weer dat externe omstandigheden op de weg niet door hen beïnvloed kunnen worden, maar wel belangrijk factoren kunnen zijn die tot ongevallen kunnen leiden.

De bedrijven geven tenslotte aan veel te voelen voor het nader analyseren van ongevalsescenario's om te komen tot de ontwikkeling van betere, pro-actieve indicatoren die gemonitord kunnen worden om ongevallen te voorkomen.

2. Inleiding

In opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is het onderzoek 'Safety culture in de transportsector' uitgevoerd. Dit onderzoek heeft geduurd van oktober 2000 tot oktober 2001. Het onderzoek bestond uit 4 fasen, te weten:

Fase 1: literatuurstudie;
Fase 2: verantwoording toetsinstrumentarium;
Fase 3: risico inventarisatie;
Fase 4: eindrapport.

Fase 1 is afgerond met het rapport 'Veiligheidscultuur en transport' (Gort ea, 2000). De literatuurstudie heeft laten zien dat onderzoek naar veiligheidscultuur in essentie onderzoek naar organisatiecultuur is, echter met het accent op veiligheid (hoe men met gevaren en risico's omgaat). Voor de operationalisering van de onderzoeksvragen wordt gebruik gemaakt van het model van Schein, die organisatiecultuur onderscheid in drie niveaus: de artefacten, de beleden normen en waarden en de basisassumpties. Deze aanpak maakt het mogelijk een inschatting te maken van de effectiviteit van maatregelen. Voorgaand onderzoek heeft uitgewezen dat maatregelen die aansluiten bij de basisaannames van de organisatie effectiever zijn dan maatregelen die daar niet bij aansluiten (Guldenmund, 2000; Swuste ea, 2000).

Het verslag van de fases 2-4 is weergegeven in het huidige rapport. Fase 2 is een verantwoording van de gebruikte methoden en technieken (Hoofdstuk 2) en fase 3 is het verslag van het veldwerk bij bedrijven en het onderzoek onder stakeholders (hoofdstuk 3).

In samenspraak met opdrachtgevers zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke relatie is er tussen de veiligheidscultuur van transportondernemingen en het gedrag van chauffeurs op de weg?
2. Hoe is deze relatie beïnvloedbaar en welke maatregelen passen bij de veiligheidscultuur?
3. Welke maatregelen zijn de geselecteerde bedrijven bereid te nemen en welke niet?
4. Hoe willen de geselecteerde bedrijven hun inspanningen zichtbaar maken aan, en welke incentives verwachten ze van, externe actoren?

Het projectverloop is grillig geweest. Planningsproblemen met het vragenlijst-onderzoek rond de zomervakantie leidde tot grote vertraging. Uiteindelijk zijn de vijf bedrijven die overbleven zeer coöperatief geweest en flexibel gebleken in hun participatie. De onderzoekers bedanken dan ook alle medewerkers en het management van de bedrijven die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

3 Opzet onderzoek

Uitgaande van de onderzoeksvragen zijn drie gebieden van onderzoek te definiëren:

- het bedrijf;
- het gedrag van de chauffeur;
- externe actoren, de stakeholders.

In het onderzoek is het gedrag van de chauffeur nader onderverdeeld in ‘de chauffeur’ en ‘de weg’, ofwel ‘de verkeersveiligheid’.

De eerste twee onderzoeksvragen zijn voor het veldwerk nader gespecificeerd en onderverdeeld in de volgende deelvragen:

1. Is een veiligheidscultuur aantoonbaar binnen de onderzoekspopulatie van transportondernemingen?
2. Heeft de veiligheidscultuur uit onderzoeksvraag 1 een invloed op het verkeersgedrag van chauffeurs?
3. Bestaat er een relatie tussen het verkeersgedrag van chauffeurs en de verkeersveiligheid?
4. Bestaat er een relatie tussen de veiligheidscultuur van de onderzochte transportbedrijven en de verkeersveiligheid?

Om de deelvragen betreffende veiligheidscultuur/organisatiecultuur van bedrijven en chauffeurs te onderzoeken is gebruik gemaakt van onderzoeksmethoden, die ontwikkeld zijn binnen de sectie Veiligheidskunde van de TUDelft (Guldenmund en Vriends, 1998) en in dit hoofdstuk nader worden besproken:

- Observaties;
- Interviews;
- Document analyse;
- vragenlijst onderzoek.

Voor de karakterisering van de verkeersveiligheid zijn indicatoren gebruikt, zoals omschreven in het literatuuronderzoek (Gort ea, 2000); verkeersongevallen, schades en overtredingen van wettelijke bepalingen volgens de wegenverkeerswet. Deze indicatoren zijn getransformeerd naar een rate (per trekkende eenheid per jaar) om een vergelijking tussen transportbedrijven mogelijk te maken.

Onderzoek onder stakeholders is uitgevoerd middels een workshop en interviews.

In het ideale geval start het onderzoek met een survey naar relevante schalen en clusters voor het vragenlijstonderzoek, daarbij gebruik makend van observaties en interviews met het management en de chauffeurs. Hierna volgt een test van de vragenlijst onder de onderzoekspopulatie. De constructie van de basisaanname van transportbedrijven en chauffeurs volgt dan uit de karakterisering van de artefacten (observaties, interviews, documentanalyse) en beleidsnormen en waarden (interviews, documentanalyse, vragenlijstonderzoek). Om het bestaan van een separate chauffeurscultuur te onderzoeken is het wenselijk om andere populaties bij het onderzoek te betrekken, bijvoorbeeld werknemers in de warehouse afdeling van bedrijven.

Bij het uitgevoerde onderzoek is bovengenoemde opzet niet mogelijk gebleken. De survey naar relevante schalen voor de vragenlijst is niet uitgevoerd. De survey is vervangen door de schalen uit eerder onderzoek van de sectie Veiligheidskunde,

uitgevoerd in een productiebedrijf (Heming en Guldenmund, 1999) die zijn ontwikkeld door Guldenmund en de test van de vragenlijst is niet alleen onder chauffeurs uitgevoerd. Verder zijn de onderzoeksmethoden onder bedrijven beperkt tot observaties, interviews en documentanalyse en zijn onder chauffeurs een beperkt aantal interviews uitgevoerd en is een vragenlijst uitgezet. Dit betekent een discrepantie in dataverzameling tussen chauffeurs en onderzochte bedrijven. Het al dan niet bestaan van een separate chauffeurscultuur is evenmin onderdeel van het onderzoek geweest.

3.1 Dataverzameling Inventarisatie

3.1.1 *Selectie van bedrijven*

Door middel van een wervend schrijven van de branche-organisatie TLN aan hun leden, hebben bedrijven zich aangemeld voor het onderzoek. Uiteindelijk hebben zich zes bedrijven aangemeld. Gaandeweg het veldwerk heeft één bedrijf zijn medewerking aan het onderzoek opgezegd.

3.1.2 *Documentanalyse, interviews, observaties*

De documentatie van de bedrijven heeft inzicht gegeven in de artefacten en beleden normen en waarden van de organisatie ten aanzien van veiligheid en verkeersveiligheid. Bestudeerde documenten zijn geweest: jaarverslagen, schade-afhandelingen en overzichten, klachten- en meldingsprocedures, handboeken, chauffeursrichtlijnen, opleidingsoverzichten, arbo- en BHV-plannen, etc..

De interviews en observaties hadden tot doel de artefacten en de beleden normen en waarden ten aanzien van veiligheid en verkeersveiligheid te ontsluiten. Gesprekken zijn gevoerd met:

- Management/leidinggevenden;
- KAM-coördinatoren;
- Leden van de Ondernemingsraad;
- Personeelszaken;
- Planners;
- Chauffeurs.

De informatie die is verzameld heeft betrekking op:

- de manier waarop het bedrijf met veiligheid omgaat;
- de definitie die de leden van de organisatie gebruiken ten aanzien van veiligheid;
- doelstellingen van het veiligheidsbeleid;
- de visie op veiligheid en Human Error;
- de mate waarin ongevallen worden onderzocht;
- het beeld wat men heeft van de veiligheidscultuur;
- de beïnvloedingsmogelijkheden van veiligheidscultuur die men ziet;
- de relevante factoren die men noemt ten aanzien van verkeersveiligheid.

Voor de gebruikte interviewvragenlijsten wordt verwezen naar bijlage 1 en 2.

Voor verdere analyse van interviews, observaties en documentenanalyse is gebruik gemaakt van de volgende indeling:

1. Omgang met/positie van veiligheid in de organisatie. Hieronder vallen de management boodschappen; visie op veiligheid en verkeersveiligheid; mens en personeelsbeleid; veiligheidscommunicatie; risicobeheersing / sturen op veiligheid en schades en prioriteit van veiligheid.
2. Betrokkenheid met bedrijf en collega's.
3. Risicoperceptie.
4. Conformisme aan veiligheidsregels en zinvolheid van veiligheidsregels.
5. Persoonlijke verantwoordelijkheid.

3.1.3 *Vragenlijstonderzoek*

De chauffeursvragenlijst meet de beleiden normen en waarden van de chauffeurs. De binnengekomen vragenlijsten zijn geanalyseerd en met behulp een principale componenten analyse

De vragenlijst bestond uit 2 delen: een deel met meerkeuze vragen over hoe de geënquêteerden de veiligheid ervaren en een deel met open en een aantal meerkeuze vragen die naar feitelijke informatie over de situatie van de chauffeurs vraagt. Het doel was om met het eerste deel van de vragenlijst onderzoek te doen naar het voorkomen van clusters van antwoorden (schalen) die ook gebruikt konden worden in de analyse van de kwalitatieve data uit andere bronnen. Het tweede deel kon dan worden gebruikt om tussen de bedrijven te bezien of er verschillen en overeenkomsten zijn tussen deze 'feitelijke' informatie en de uitkomsten op de schalen van het eerste deel.

De vragenlijst van de TU-Delft is omgewerkt naar voor de transportsector toepasselijke bewoordingen. De vragen zijn geherformuleerd en aangevuld met een aantal vragen dat op inhoudelijke gronden is geselecteerd. Er is een versie voor de chauffeurs en voor de kantoormedewerkers gemaakt en als conceptvragenlijst uitgetest.

De vragenlijst (74 vragen) is onderverdeeld in een aantal thema's:

- managementboodschappen;
- visie op veiligheid en verkeersveiligheid;
- risicobeheersing / sturen op veiligheid en schades;
- omgaan met schuldvraag;
- mens en personeelsbeleid;
- veiligheidscommunicatie;
- prioriteit van veiligheid;
- conformisme aan veiligheidsregels;
- risicoperceptie;
- betrokkenheid bedrijf / chauffeursgroep.

De conceptvragenlijst is uitgezet onder 17 proefrespondenten, zowel chauffeurs als staf c.q. directiemedewerkers en planners. De analyse van de structuur van de conceptvragenlijst heeft geen aanleiding gegeven voor grote wijzigingen in de definitief uit te zetten vragenlijst..

Voor de gebruikte chauffeursvragenlijst wordt verwezen naar bijlage 3.

3.2 De stakeholders

Het veldwerk is gestart met een bijeenkomst van een geselecteerde groep praktijkdeskundigen uit de branche met als doel vast te stellen wat kenmerken zijn van transportbedrijven met een hoog en laag ziekteverzuim en met veel en weinig schades. Deelnemers waren vertegenwoordigers van de volgende organisaties:

- Rijksverkeersinspectie;
- BGZ Wegvervoer;
- Nationale Nederlanden;
- TVM Verzekeringen;
- Branche-organisatie TLN;
- TNO Arbeid.

Deze bijeenkomst bood de onderzoekers een goede voorbereiding op het verzamelen van de bedrijfsinformatie.

Voor het verslag van de brancheworkshop wordt verwezen naar bijlage 4.

De interviews met stakeholders

Om de invloed vast te stellen die externe actoren hebben op de mogelijkheden om de veiligheidscultuur van transportondernemingen te beïnvloeden, zijn interviews gehouden. Deze interviews zijn gehouden met vertegenwoordigers van de volgende organisaties:

- Rijksverkeersinspectie;
- Albert Heijn;
- Nationale Nederlanden;
- TVM verzekeringen;
- FNV Vervoersbond;
- BGZ Wegvervoer;
- TLN.

In deze interviews is ter sprake gekomen welke maatregelen op dit moment getroffen worden door de verschillende partijen ten aanzien van de veiligheid van transportondernemingen en in hoeverre verwacht mag worden dat deze aansluiten op de bestaande veiligheidscultuur. Aan de hand van stellingen is de reactie gepolst van de externe actoren over verschillende houdingen en gedragingen van transportondernemingen en hun chauffeurs die in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

3.3 Terugkoppeling resultaten

Per bedrijf zijn de resultaten van het onderzoek teruggekoppeld. Aan de hand van deze scenario's is een reactie van de leden van de organisatie gevraagd op het beeld dat in de (vergelijking van de) data naar voren komt.

Door te toetsen bij sleutelpersonen of deze causale ketens de werkelijkheid van de organisatie weergegeven, hebben de onderzoekers zicht gekregen op de mechanismen achter de systemen. Het laat zien welke basisveronderstellingen helpen de doelstellingen die men zegt te ambiëren, te realiseren.

¹ Een schaal met een α groter dan 0.65 kan, bij experimenteel onderzoek, als voldoende betrouwbaar worden beschouwd (Nunnally, 'Psychometric Theory', Mc Gran-Hill, New York, 1978)

² Face validity is the first criterion for the selection of indicators to be included in a composite measure; the term means that an indicator seems, on face value, to

4 Resultaten

4.1 Branche workshop

Na een uitleg over het onderzoek en de achtergronden van organisatiecultuur volgens het model van Schein, is een discussie gevoerd aan de hand van de volgende vraag: *Wat zijn kenmerken die zijn toe te schrijven aan bedrijven met en hoog cq laag verzuim en veel cq weinig schades? Wat valt je op als je deze bedrijven binnenkomt?*

De aanwezigen hebben de volgende kenmerken benoemd:

De belangrijkste elementen die met schades en ongevallen te maken hebben, zijn:

- kwaliteit van de schade melding;
- feedback op schades;
- schadefrequentie bij kleine bedrijven (10-15 man) is zo laag dat het voor verzekeraars geen prioriteit heeft;
- schadefrequentie is voor verzekeraars vaak positief beïnvloedbaar;
- het helpt als je schades en ongevallen omrekent in kosten en terugverdienkilometers: gemiddeld rendement is f 0-25 gulden per auto per dag (per auto per dag); gemiddelde omzet is f 1000 gulden per auto per dag;
- gemiddelde schade is 4000 gulden in het zwaar vervoer. De schadelast per jaar is daarmee het aantal schades per jaar maal 4000;
- de meeste schades ontstaan bij manoeuvreren en achteruitrijden: ca. 50% (10 km p/u of minder), het houden van onvoldoende afstand 16% en ruitbreuk;

Het belangrijkste element dat met ziekteverzuim te maken heeft, is:

- veiligheid en ziekteverzuim kunnen conflicteren: de chauffeur moet een verantwoorde keuze maken als hij in de wagen stapt. Als hij een avond heeft doorgezakt is hij degene die moet inschatten of het verantwoord is te gaan rijden.

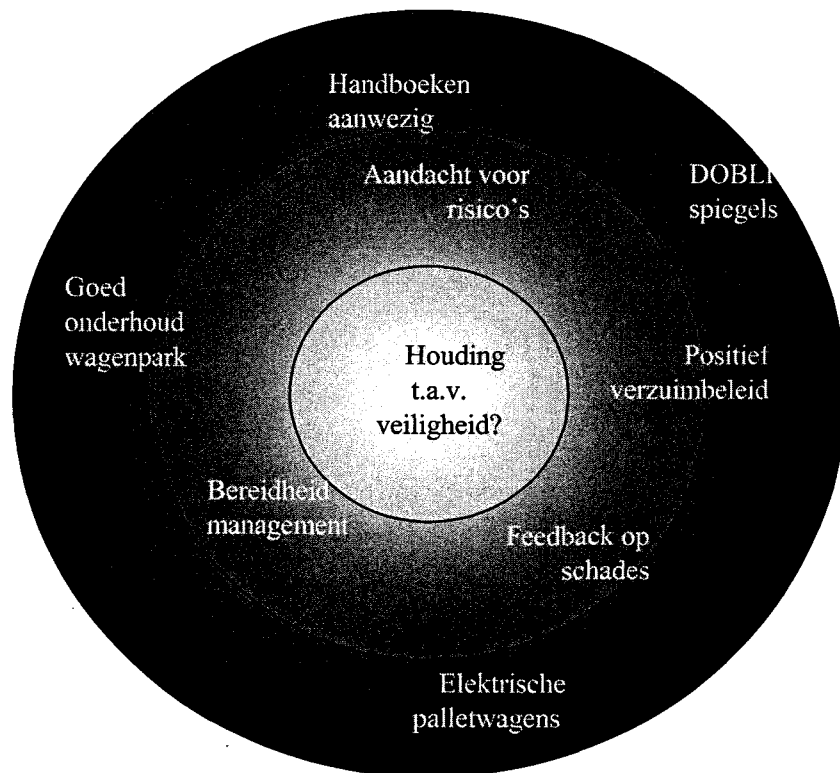
De belangrijkste algemene kenmerken die zijn aangegeven, zijn:

- eigen rijder: managementlaag=chauffeurs, schadepreventie laag, schadelast kan hoog zijn. Vullen schadepreventie zelf in (zelf bumper vervangen in weekend). Truck = eigen brood. Investeren in preventie bij eigen rijders rendeert niet;
- 80% zijn kleine bedrijven; deze zijn niet interessant voor verzekeraars, echter wel voor BGZ.

De discussie leidde tot het volgende overzicht van kenmerken van bedrijven met hoog/laag verzuim en veel/weinig schades.

De conclusie van de branche workshop kan volgens het model van Schein worden getypeerd.

Figuur 3 Een fictieve organisatiecultuur



4.2 Karakterisering onderzoekspopulatie

4.2.1 *Organisatiekenmerken*

Alle bedrijven zijn gestart vanuit een familietraditie.

Bedrijf 1

Bedrijf 1 is een middelgrote logistieke dienstverlener met klanten in de food- en non-food sector. Het bedrijf verzorgt public warehousing en value added services. De totale warehouse opslagcapaciteit bedraagt 70.000 m², verdeeld over meerdere vestigingen. Het bedrijf heeft drie vestigingen in Nederland en één in Polen. De Nederlandse vestigingen betrekken hun chauffeurs van het hoofdkantoor. Bij de Poolse vestiging worden de chauffeurs ingehuurd.

Is sinds 1990 sterk uitgebreid, de personeelsbezetting is sinds die tijd globaal verviervoudigd en de organisatiestructuur is gedifferentieerd in staf en lijnactiviteiten. Het bedrijf heeft de beschikking over een Transport management systeem en een warehouse management systeem. Via EDI of internet wordt een koppeling gemaakt met informatiesystemen van de klanten. Binnen de organisatie is de gegevens-uitwisseling real time mogelijk via boordcomputers op vrachtauto's en radio frequentiesystemen op heftucks. Binnen de Benelux noemt het bedrijf zich specialist op de fijnmazige bevoorrading van winkels en DC leveringen. De distributie richt zich op de Benelux, Noord Frankrijk, Polen en Duitsland. Het bedrijf maakt onderdeel uit van het OCTO netwerk.

Het familiekarakter van het bedrijf blijkt uit de opmerkingen tijdens de interviews met planners en chauffeurs. Regelmatig wordt de gemoedelijke en goede sfeer binnen het bedrijf genoemd. Medewerkers worden als mens behandeld, tijdens de rit worden problemen zo snel mogelijk opgelost en de eigenaar heeft een persoonlijk contact met zijn staf en uitvoerenden.

Bedrijf 2

Bedrijf 2 is qua omvang, activiteiten en differentiatie het kleinste bedrijf en actief in het transport en distributie in de koelsector (gekoelde en diepvries producten), de drooggoedsector, speciale transporten (met een 38,5 tons dieplader), verhuizingen van particulieren en heeft de beschikking over een signaleringswagen voor wegwerkzaamheden. In de regio van het hoofdkantoor heeft het bedrijf twee andere vestigingen. De familietraditie is in dit bedrijf sterk aanwezig. Dat blijkt onder andere uit de aannameprocedure van nieuwe chauffeurs, die allen uit de kennissenkring van de eigenaaroprichter of andere chauffeurs afkomstig zijn.

De organisatiestructuur van bedrijf 2 is zeer eenvoudig. Staf en lijnactiviteiten worden door dezelfde personen uitgevoerd en in perioden van grote drukte voert de lijn chauffeursactiviteiten uit.

Bedrijf 3

Bedrijf 3 is een familiebedrijf dat is opgericht in 1970 en heeft als dienstverlening algemeen vervoer waarbij distributie het grootste deel inneemt (80%). Verder doet bedrijf 4 voor 15% warehousing en 5% Value added services. Zij leveren veel voor de muziekindustrie en voor garages (o.a. gevaarlijke stoffen). Zij hebben veel ritten op grote steden die 30-35 stops kunnen hebben.

Het is een middelgroot transportbedrijf met drie vestigingen midden in het land en 110 chauffeurs en 50 medewerkers op het kantoor en magazijn. Zij werken hoofdzakelijk in Nederland, 20 chauffeurs rijden ook internationaal. De zoon van de oprichter is nu algemeen directeur en vindt het bedrijf nu groot genoeg. Hij kent de meeste chauffeurs want hij heeft zelf vroeger ook 15 jaar gereden. Naast hem bestaat de directie uit een bedrijfsleider operationeel, een bedrijfsleider materieel en een financieel directeur. Er is een PZ en financieel/administratieve staf.

Bedrijf 4

Bedrijf 4 in 1938 opgericht als familiebedrijf. Het is begonnen met melk en andere zuivelproducten vervoer. Het is nu, na een aantal recente overnames, uitgegroeid tot het grootste bedrijf van de vijf onderzocht bedrijven met 350 werkzame personen. Er zijn drie vestigingen in Nederland en 1 in België die als distributiecentra hun eigen verzorgingsgebied hebben en als op- en overslagplaats dienen. De totale warehouse opslagcapaciteit bedraagt 25.000 m², verdeeld over meerdere vestigingen. Het bedrijf is sterk vertegenwoordigd in overig algemeen vervoer (80%), waarbij de hoofdproducten bestaan uit aluminium, drank en automaterialen (o.a. grote bandenopslag), en in agriproducten/voeding (20%). Er zijn 350 medewerkers en er rijden 250 vrachtwagens op de weg. Er is een aparte garage waar alle vrachtwagens in onderhoud zijn.

De Warehousing van bedrijf 4 is flexibel: zij bieden magazijnruimte waar klanten gezamenlijk hun voorraden onderbrengen en dedicated warehousing waar maatwerk wordt geboden voor de exploitatie van het magazijn van de klant. De klant kan via EDI zelf in de voorraad kijken of krijgt informatie op stuksniveau aangeleverd. Value added services bestaat o.a. uit: etiketteren, kwaliteitscontrole, ver- en ompakken, labelen, displayverzorging, douaneformaliteiten en just-in-time planning.

De directie wordt gevormd door twee directeuren, de algemeen directeur die de zoon is van de oprichter en een financieel directeur. De onderdelen worden aangestuurd door 5 managers die verantwoordelijk zijn voor de distributie in Noord-Nederland, in Zuid-Nederland en België, het transport op Oost-Europa en op West-Europa en voor het materieel. Er zijn 3 stafgroepen die zich bezig houden met personeel, financiën en IT en algemene secretariële ondersteuning leveren.

Bedrijf 5

Bedrijf 5 is een bedrijf dat in 1956 is opgericht door de gelijknamige familie. Bedrijf 5 houdt zich met name bezig met het vervoer van gevaarlijke stoffen (ongeveer 80%). Daarnaast is 10% gekoeld transport en 10% behelst transport van bouwmaterialen. Bedrijf 5 is een middelgroot bedrijf, maar behoort (naar eigen zeggen) tot de top 10 vervoerders van gevaarlijke stoffen in Nederland.

De familie is nog sterk aanwezig in dit bedrijf. De oprichter is zeer herkenbaar in het bedrijf. Wel vinden sommige werknemers dat er een scheiding is tussen de familieleden en de rest van de werknemers. Staf-en lijn zijn in principe gescheiden, maar veel stafmedewerkers hebben vroeger als chauffeur gewerkt. Verschillende functies worden vaak door 1 persoon uitgevoerd.

4.2.2

Managementsystemen

De klantafhankelijkheid is groot bij de bedrijven en zichtbaar in het klantenbestand. Alle onderzichte bedrijven kennen een beperkt aantal grote klanten waar vaste chauffeurs voor rijden, soms ook met apart herkenbare wagens. De betreffende chauffeur rijdt op de planner van de klant. De klantafhankelijkheid is ook zichtbaar in de missie, die in bewoording per bedrijf verschilt maar niet in inhoud. Klant is koning in de transportsector en de sector heeft een hoog 'Bonanza gehalte', als je niet goed presteert of te duur bent dan kapen andere transporteurs de klanten weg.

Bedrijf 1

De missie van bedrijf 1 is formeel: 'Het bedrijf ondersteunt de core-business van haar klanten door middel van logistieke processen en kosteneffectiviteit in een omgeving van continue verbetering om groei, winst en een optimale klantenservice te bereiken'. Uit deze definitie blijkt dat het bedrijf een ISO 9002 managementsysteem heeft ingevoerd. Binnenkort wordt dit uitgebreid met ISO 9001 en de Total Quality Management (TQM) benadering is momenteel in voorbereiding.

Het managementsysteem binnen het bedrijf is nog teveel een papieren exercitie. Dit blijkt onder andere uit het interview met de directeur-eigenaar, die opmerkt dat het bedrijf 'te weinig regelgestuurd' is. Terwijl van de kant van de planners en de chauffeurs het tegendeel beweerd wordt. Binnen het bedrijf wordt conform ISO veel geregistreerd, echter de sturing van het bedrijf vindt voornamelijk plaats op basis van de wekelijkse financiële overzichten.

Bedrijf 2

Bedrijf 2 heeft een betrekkelijk informele managementboodschap; 'kwaliteit en net een stapje meer doen voor een klant'. Het bedrijf is een pioniersfase ontgroeid, toen vrijwel alle eisen van de klant werden gehonoreerd. Deze aanpak genereerde teveel chaos binnen de planning van het bedrijf. De organisatie wordt de komende jaren professioneel opgezet door in maart 2002 het traject van de ISO 9002 certificering en de HACCP certificering (voedselveiligheid i.v.m. vleestransport) te starten.

De professionaliteit gaat blijken uit:

- een transparante vorm van planning;
- de certificering die momenteel nog niet noodzakelijk is maar in de toekomst belangrijk wordt geacht (met uitzondering van de HACCP);
- het selectief accepteren van vrachten en spoedopdrachten buiten de reguliere verladers.

Naast het dagelijkse werkcontact tussen chauffeur en planner heeft het bedrijf sinds kort functioneringsgesprekken ingevoerd. De frequentie is nog niet helemaal duidelijk en zal vermoedelijk uitkomen op 1-2 keer per jaar.

Bedrijf 3

De informele missie van Bedrijf 3 is: 'klantgerichtheid (de klant gaat voor) en betrouwbaarheid (wij komen onze afspraken na)'. Het bedrijf is de pioniersfase ontgroeid en heeft recentelijk een overname gedaan. De mentaliteit is zoveel mogelijk tonnen verwerken en transporteren in zo kort mogelijke tijd. Vooral groupage levert geld op als het goed gepland is.

De directie houdt het bedrijf het liefste zo flexibel mogelijk. Dat betekent dat er geen formele systemen zijn ingevoerd. ISO is een schrikbeeld van starheid en papierwerk. De lijnen worden zo kort mogelijk gehouden: chauffeurs met planners, planners met bedrijfsleiding, bedrijfsleiders met algemeen directeur. Hierdoor hebben mensen wel het gevoel dat er langs elkaar heen wordt gewerkt, er is weinig tijd om te communiceren over het werk waardoor er fouten en irritaties ontstaan. Mensen worden alleen op fouten aangesproken als het betrekking heeft op de kwaliteit richting klant.

De financiële resultaten zijn inzichtelijk en hier wordt op gestuurd. Functioneringsgesprekken worden niet gevoerd.

Bedrijf 4

Bedrijf 4 ziet zichzelf als een moderne logistieke onderneming. De missie van het bedrijf is: winst maken, betrouwbaarheid en klantgerichtheid. Het bedrijf is een groep van vier ondernemingen die hun eigen gebied en specialisatie hebben. De groep is de laatste jaren sterk gegroeid en heeft expansiedrift. Het behoort qua omzet tot de top veertig van logistiek Nederland.

Het bedrijf wil de diensten en producten die zij aanbiedt ook zelf blijven uitvoeren. In alle gevallen ligt de regie en het ketenbeheer bij het bedrijf, die voor de klanten het centrale aanspreekpunt is. Het credo is: 24 uur per dag voor de klant beschikbaar en dag en nacht geopend. Om dit in goede banen te leiden is er veel aandacht voor IT en financiële stromen. Het bedrijf is sinds 1992 ISO 9002 gecertificeerd.

De deuren staan van hoog tot laag open en het is daarmee een echt familiebedrijf. Toch is het zo groot gegroeid dat de medewerkers een grote afstand zijn gaan voelen tussen hun en de directie. De directie helpt het management (per regionale verzorgingsgebied) om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Maar elke managementlaag creëert zijn eigen behoeftes om informatie af te schermen of door te geven, en dat wordt gevoeld. Er wordt nu van alles in verslagen vastgelegd.

Er is een chauffeursoverleg met het management 2/3x per jaar met afgevaardigden van de chauffeurs. Ook is er 1x/jaar een vergadering met alle chauffeurs. Er worden functioneringsgesprekken gehouden.

Bedrijf 5

Bij bedrijf 5 is de klant koning. De klanten van bedrijf 5 stellen vaak hoge eisen aan de veiligheid, vanwege het vervoer van gevaarlijk stoffen. Shell is een grote klant bijvoorbeeld, en stelt stevige eisen. Veel medewerkers moeten daarom speciale cursussen op dit gebied volgen (bijv. ADR).

Steekwoorden van bedrijf 5 zijn kwaliteit, veiligheid en op tijd; al deze woorden zijn gericht op de klant. Bedrijf 5 is ISO 9002 gecertificeerd.

Bedrijf 5 is een regelgestuurde organisatie. Op papier zijn vele voorschriften en regels geformuleerd, waar veel waarde aan wordt gehecht. De gedachte is, dat als je je aan de regels houdt, er niks fout kan gaan. Er is veel aandacht voor laden en lossen, veel minder voor veiligheid op de weg tijdens het rijden.

Naast het dagelijkse werkcontact, is er iedere twee weken een plannersvergadering, iedere acht weken een chauffeursvergadering en ieder twee a drie maanden is er overleg met opdrachtgevers. Tevens worden er functioneringsgesprekken gevoerd.

4.3 Organisatie kenmerken en verkeersveiligheid indicatoren

De onderzoekers hebben geprobeerd informatie boven water te halen van de bedrijven over schades, boetes/bekeuringen en ongevallen. Helaas is het alleen gelukt om informatie over de schades te achterhalen. Deze schadecijfers worden gebruikt als indicatoren voor de verkeersveiligheid; door de verwijtbare schades te delen op het aantal trekkende eenheden kunnen de cijfers onderling worden vergeleken. Onderstaande tabel geeft weer hoe de verschillen tussen de bedrijven er uitzien.

Bedrijf	Schade 2000	Schade 2001	Eenheden	Chauffeurs	Omzet x miljoen	% distributie	% gevoelige lading
1	0,5	0,2	50	59	25	65	-
2	2,9	2,0	16	27	5	80	-
3	0,9	?	88	110	28	80	0
4	0,4	0,3	200	250	65	70	0/+
5	?	?	80	75	15	?	+/++

Tabel 1 Overzicht van verwijtbare schades en kenmerken van bedrijven.

Wat opvalt is dat er een groot verschil in verwijtbare schades is tussen de bedrijven 1 en 4 enerzijds en bedrijf 2 anderzijds; bedrijf 2 heeft een factor tien keer meer schade. Overige cijfers zijn gebaseerd op de opgave van de bedrijven zelfs. Het % gevoelige lading is een inschatting van de onderzoekers hoe gevoelig de lading is voor transport.

4.4 Cultuurbeschrijvingen

Voor de cultuur beschrijvingen wordt eerst gebruik gemaakt van de overeenkomsten die gevonden zijn tussen de verschillende bedrijven in artefacten, en beleden normen en waarden. Daarna worden de geconstateerde verschillen gepresenteerd.

Het is de onderzoekers opgevallen dat er veel kenmerken bij de verschillende bedrijven vergelijkbaar waren. Onderstaande tabel geeft een overzicht van deze elementen.

Items	Artefacten	Beleden normen en waarden
1. Positie veiligheid in organisatie <i>-Managementboodschappen</i>	In chauffeurshandboeken of vergelijkbare documenten staan de do's en don'ts beschreven. Het betreft zowel zaken qua gedrag als qua werkzaamheden. Bij bedrijf met gevaarlijke stoffen zijn expliciete passages over veiligheid bij handling van de lading opgenomen.	Kwaliteit en betrouwbaarheid zijn sleutelwoorden. De klant staat daarbij voorop. Wat je niet moet doen zijn met name zaken die de klant schaden. Op kwaliteit wordt vaak reactief gestuurd. Betrouwbaarheid wordt nauwgezet bijgehouden door rittijden te beheersen. Respect en betrokkenheid van personeel is belangrijk.
<i>- Visie op veiligheid en verkeersveiligheid</i>	Geen overeenkomsten gevonden	Gevaren zitten in: zich niet aan de regels houden, geestelijke verslapping, de situatie op de weg Schades horen bij het vak
<i>- Mens en personeelsbeleid</i>	Functioneringsgesprekken worden vaak niet systematisch uitgevoerd.	Functioneringsgesprekken worden gehouden Bij aanname van nieuw personeel wordt gekeken naar papieren en het gevoel dat men er bij heeft. In de eerste dagen rijden zij vaak eerst met iemand anders mee.
<i>- Veiligheidscommunicatie</i>	In vergaderingen/ gesprekken en handboeken komt veiligheid aan de orde. De verzekeraars houden veiligheidspraatje voor het personeel	Communicatie vormt vaak een knelpunt (behalve bij 1 bedrijf): er wordt niet gecommuniceerd of niet op de juiste wijze over veiligheid.
<i>- Risicobeheersing / sturen op veiligheid en schades</i>	Er wordt met name gestuurd d.m.v. technische maatregelen (b.v. dobli spiegels) en opleidingen en instructies. Er is geen koppeling tussen schades, kwaliteit en betrouwbaarheid.	Registraties van schades (via de verzekeraar) vormen een leidraad voor sturing (niet bekend van 1 bedrijf). Bij 1 ander bedrijf vindt men dat er geen geschikte indicatoren voor sturing zijn.

- <i>Prioriteit van veiligheid</i>	Geen overeenkomsten gevonden.	Veiligheid is belangrijk in de zin van schade vrij rijden. 2 bedrijven geven aan dat tijdsdruk het in sommige gevallen moeilijk maakt om hier altijd rekening mee te houden. 2 Andere bedrijven geven aan dat terugkomen met schade erger is dan 1 lading niet te hebben afgeleverd. Het ene bedrijf geeft aan dat veiligheid inhoudt minder schade en dus kosten bespaard. Daarom is vgh belangrijk.
2. Binding met kantoor / collega's		De meeste werknemers voelen zich betrokken bij het bedrijf. Alleen bij het bedrijf met gevaarlijke stoffen is de 'chauffeurscultuur' aangehaald. Bij 2 bedrijven wordt nog aangegeven dat er geen onderscheid is tussen het kantoor en de chauffeurs. Het bedrijf met gevaarlijke stoffen geeft aan dat dat wel twee werelden zijn. Beloning van chauffeurs vindt plaats via het toekennen van mooie ritten en eigen vrachtwagens.
3. Risicoperceptie		Rijden, laden en lossen zijn gevaarlijk, ieder bedrijf denkt anders over de volgorde daarin. Niets bekend van 1 bedrijf. Chauffeurs noemen ook regelmatig medeweggebruikers als risico's.
4. Conformisme aan / nut van veiligheidsregels	Er is een chauffeurshandboek of bedrijfsreglement waarin de regels zijn opgenomen	Officieel moet men zich aan de regels houden, maar dit gebeurt niet altijd.

5. Persoonlijke verantwoordelijkheid	In chauffeurshandboeken is opgenomen dat alle boetes voor rekening van de bestuurder zijn. Chauffeurs moeten zelf schadeformulieren invullen en afgeven aan de planning. Bij 3 bedrijven zijn veiligheidsschoenen (bij het laden en lossen) verplicht.	De rekeningen van boetes zijn voor eigen rekening van de chauffeurs. Bij 2 bedrijven wordt genoemd dat het heel soms kan voorkomen dat een chauffeur wordt aangespoord sneller te rijden, boetes zijn dan voor het bedrijf. Bij teveel schades rijden, volgt uiteindelijk ontslag (na waarschuwingen en gesprekken). Niet bekend van 2 bedrijven. Bij ernstige ongelukken is er bij 3 bedrijven aandacht voor de chauffeur (emotionele gebeurtenis). Dan geen blaming-the-victim houding. Men vindt de verkeersveiligheid de verantwoordelijkheid van de chauffeurs.
---	---	--

Tabel 2 Overzicht overeenkomsten artefacten en beleden normen en waarden.

De verschillen tussen de bedrijven op deze schalen zijn moeilijker in een dergelijk overzicht te vangen. Per schaal is de onderzoekers het volgende opgevallen.

Positie veiligheid in organisatie

Naarmate het bedrijf groter wordt, zoals bedrijven 1 en 4, is er vanuit het management meer behoefte aan een beheersstructuur. Voor beide bedrijven geldt dat zij een kwaliteitssysteem hebben ingevoerd. Dit zorgt ervoor dat er ook gestructureerd over veiligheid nagedacht kan worden. Bij de onderzochte bedrijven is de motivatie hiervoor sterk gelegen in het feit dat onveiligheid (= schades) geld kost en dat aandacht voor veiligheid dus geld op kan leveren. De kleinere bedrijven zijn reactief in hun aandacht voor veiligheid en hebben geen structuur opgezet om ongevallen en schades te voorkomen.

Kenmerkend is de positie van de verzekeraar bij de bedrijven. Bij alle bedrijven is de registratie van (ongevallen met) schades uitbesteed aan de verzekeraar. De bedrijven zelf zijn hier mee bezig op het moment dat de verzekeraar het aangeeft. Voor de grotere bedrijven geldt dat er een functionaris is (personeelszaken, veiligheidsadviseur, secretariaat) die de schades bijhoudt en het contact met de verzekeraar onderhoudt. Bij bedrijf 3 worden oorzaken van ongevallen middels een brief bij alle chauffeurs kenbaar gemaakt (= reactief).

Sturing bij grotere bedrijven is mogelijk via investeringsgelden als % van de omzet. Het is de relatief eenvoudiger in een groot bedrijf om veiligheidsvoorzieningen aan te schaffen (bedrijf 4) dan voor een kleiner bedrijven (bedrijf 2).

Een uitzondering voor het bedrijf 5 dat gevaarlijke stoffen vervoert. Hier is duidelijk merkbaar dat de opdrachtgever en de wetgeving veel veiligheidsregels verplicht stellen. Een ieder die hier werkt is doordrongen van het feit dat de lading met veiligheidsmaatregelen vervoerd dient te worden. Deze aandacht voor veiligheid geldt echter niet automatisch voor de de verkeersveiligheid.

Binding met kantoor/collega's

Opvallend is de grote betrokkenheid van de chauffeurs bij de kleine bedrijven. Mensen van het kantoor werken mee bij grote drukte of stappen zelf in de auto om te rijden. De chauffeurs en de mensen op kantoor mixen hun taken.

Bij de grotere bedrijven is de afstand tussen chauffeurs en kantoor groter. Het lijkt moeilijker om de chauffeurs te binden. Grotere bedrijven zorgen dat hun bedrijfsvoering, efficiënte procedures en gunstige arbeidsvoorwaarden de chauffeurs aan hun bindt. Grotere bedrijven besteden veel aandacht aan de zorg voor de auto's, zowel uiterlijk als motorisch.

De cabine is het domein van de chauffeur. Grotere bedrijven nemen in hun handboeken bepalingen op over de netheid van en het gedrag in de cabine.

In beide gevallen zijn chauffeurs blij met mooie ritten en hun eigen auto. Chauffeurs die voor specifieke klanten rijden zijn hier vaak trots op.

Risicoperceptie

Er zijn geen grote verschillen gevonden tussen hoe de onderzochte bedrijven denken over de risico's die aan het transport proces zitten. Opvallend is dat laden en lossen bijna door iedereen genoemd wordt als een aanwezig risico. Hier geldt duidelijk voor dat men weet dat het fysiek transporteren van de vracht door de chauffeurs en magazijnmedewerkers niet alleen een gevaar inhoudt voor de lading maar ook voor de mens. Ook de belading van de vrachtwagens is een erkend risico vanwege het gaan schuiven van de opleggers.

Bij wat grotere bedrijven (bedrijven 3 en 4) is het besef gekomen dat de lading ook beschermd dient te worden tegen diefstal waarna camera's in de magazijnen zijn opgehangen.

Conformisme aan / nut van veiligheidsregels

In het algemeen kan worden gesteld dat de leidinggevendenden op het kantoor verlangen dat men zich aan de veiligheidsregels houdt. Er zijn niet veel verschillen tussen de bedrijven gevonden ten aanzien van dit onderwerp. Het lijkt dat bij kleinere bedrijven wat soepeler met het handhaven van de regels wordt omgegaan.

Persoonlijke verantwoordelijkheid

Hier zijn geen grote verschillen tussen de bedrijven gevonden.

4.5 Vragenlijstonderzoek**4.5.1 De factoranalyse**

In de tabel hieronder zijn per factor zijn eigenwaarde (zegt iets over de hoeveelheid variantie die een factor voor z'n rekening neemt), Cronbach's α (betrouwbaarheidsmaat), het gemiddelde voor de gehele dataset en de standaarddeviatie opgenomen.

De eindoplossing heeft één 'goede' factor, 3 'redelijke' factoren en 1 'matige/slechte' factor; deze kwalificaties volgen uit de waarden van Cronbach's α .

De eerste factor bestaat uit meerdere items en correspondeert in eerste instantie niet met de eerder genoemde thema's. Deze krijgt voorlopig als titel mee: *Omgang met/positie van veiligheid in de organisatie*. In de tweede oplossing van de pca vormt een aantal items van het eerdere thema Betrokkenheid bedrijf/chauffeursgroep, samen met nog andere items, wel een behoorlijke schaal, *Betrokkenheid met bedrijf/collega's* ($\alpha=0.80$). *Risicoperceptie* bevat minder items dan de schaal Risicoperceptie in de

eerste validatieslag maar levert een hogere betrouwbaarheid op. *Conformisme aan veiligheidsregels* komt als factor naar voren en bevat veel overeenkomstige items met de eerste validatieslag.

Schaalnaam	Cronbach's α	Eigen waarde	Gemiddelde	Standaard deviatie
Omgang met/positie van veiligheid in de organisatie	0.92	9.23	3.06	0.52
Betrokkenheid met bedrijf/collega's	0.80	4.26	3.38	0.53
Risicoperceptie	0.74	4.08	3.32	2.95
Conformisme aan veiligheidsregels/zinvolheid van veiligheidsregels	0.73	3.32	3.06	3.73
Persoonlijke verantwoordelijkheid	0.54	2.95	3.73	0.42

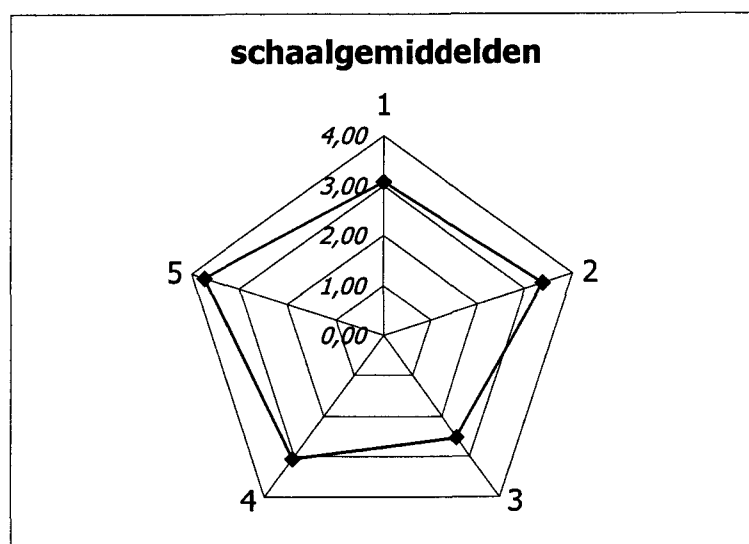
Tabel 3 Statistische uitkomsten van de gevonden schalen

De laatste factor, *Persoonlijke verantwoordelijkheid* is in de beschouwing vooraf niet overwogen. Hoewel het bestaan van de schaal *Persoonlijke verantwoordelijkheid* onvoldoende wordt ondersteund door Cronbach's α , zijn de onderzoekers van mening dat deze een grote face-validity heeft en daarom toch zal worden gebruikt in de verdere analyses.

De totale hoeveelheid variantie die deze 5 factoren/schalen voor hun rekening nemen is ruim 40%. Dit is niet zeer veel, maar ook niet ongebruikelijk. De factorstructuur verandert niet als bedrijf 4 en bedrijf 5 buiten beschouwing worden gelaten.

In onderstaande radarplot zijn voor de vijf bovengenoemde factoren de schaalgemiddelden uitgezet. Bezien wij de schaalgemiddelden dan vallen de relatief hoge waarden van de schalen 2 en 5 op.

Figuur 1 Radarplot schaalgemiddelden



De hoge waarden in de schaal gemiddelden (op de radarplot) zijn des te opmerkelijker als wij bedenken dat de respondenten de extreme categorieën hebben gemeden (op de chauffeurs van 1 bedrijf na). De chauffeurs voelen aldus een sterke binding met het kantoor (3,38) en voelen zich sterk verantwoordelijk (3,73). Wat deze laatste waarde

aangaat en het (blijkbaar) om henzelf gaat, beoordelen respondenten zich doorgaans goed/positief – een bevinding die door o.a. de attributietheorie wordt voorspeld (defensieve attributie).

In het toetsen van de hypothesen zal gebruikt worden gemaakt van de 5-factor oplossing van de pca.

4.5.2 Uitkomsten eerste deel vragenlijst

Het vragenlijst onderzoek laat de volgende uitkomsten zien van de verschillende bedrijven op de onderzochte schalen. Ook zijn een aantal uitkomsten uit het tweede deel van de vragenlijst weergegeven.

Verschillen tussen de transportbedrijven op de schalen:	Bedrijf 1 (30)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (36)	Bedrijf 5 (25)	p-waarde
schaal 1 = omgang met/positie van veiligheid in de organisatie	3,09	3,05	2,91	3,11	3,05	0,0406
schaal 2 = binding met kantoor/collega's	3,27	3,82	3,44	3,38	3,13	0,0005
schaal 3 = risicoperceptie	2,45	2,60	2,51	2,51	2,67	0,5590
schaal 4 = (gepercipieerd) nut/zinvolheid van veiligheidsregels	2,99	3,00	3,05	3,08	3,24	0,4268
schaal 5 = persoonlijke verantwoordelijkheid	3,80	3,66	3,70	3,79	3,73	0,6809
ongebruikte/vervallen items						
# extremen	4 (13%)	1 (6%)	13 (27%)	5 (14%)	2 (8%)	

Tabel 4: Uitkomsten van het vragenlijst onderzoek (gemiddelde score per bedrijf)
Het aantal respondenten per bedrijf staat tussen haakjes; de hoogste score op een schaal is groen, de laagste rood; de p-waarde is een maat voor de significantie van de verschillen.

Wat opvalt bij deze uitkomsten is dat schaal 1 en schaal 2 een p-waarde hebben van 0,05 en daarmee aangeven dat de uitkomsten van de bedrijven significant van elkaar verschillen.

Op grond van zijn schaalwaarden is het mogelijk te berekenen of een respondent 'extreem' is. Extreem wil hier zeggen dat zijn gemiddelde standardscore significant afwijkt van het groepsgemiddelde. Een overzicht van de extremen staat in dezelfde tabel. Bedrijf 3 herbergt de meeste extreme respondenten (27%!). Als deze respondenten buiten beschouwing worden gelaten, vervalt het significante verschil op schaal 1. Het zijn dus de extreme respondenten van bedrijf 3 die de oorzaak zijn van dit aanvankelijk significante verschil.

Opvallende uitkomsten zijn:

Ten aanzien van de positie van veiligheid binnen de organisatie:

Gesteld kan worden dat de chauffeurs de positie van veiligheid binnen de organisatie significant verschillend percipiëren (schaal 1). Het is echter niet zo dat een bepaald bedrijf 4 dat op deze schaal de hoogste score heeft, stevast op de andere schalen ook als hoogste eindigt. Dit betekent dat er geen sprake is van een coherente aanpak van veiligheid binnen de bedrijven.

Ten aanzien van de binding met kantoor versus eigen verantwoordelijkheid:

Bedrijf 2 heeft de hoogste score op schaal 2 maar heeft verder geen andere hoge schaalscores en scoort zelfs het laagst op verantwoordelijkheid (schaal 5).

Bedrijf 1 heeft de hoogste score op schaal 5, de een na laagste score op schaal 2 en scoort op 2 andere schalen het laagst.

Bedrijf 5 heeft de laagste score op schaal 2 maar scoort daarentegen wel het hoogst op 2 andere schalen.

De data zijn dus paradoxaal ten aanzien van waar de chauffeurs zich het sterkst mee verbonden voelen.

Ten aanzien van de relatie veilig gedrag versus verkeersveiligheid:

De bevinding bij bedrijf 1 is hierbij interessant. Hij scoort het laagst op risicoperceptie en het hoogst op verantwoordelijkheid – de perceptie van een hoger risico gaat dus gepaard met meer verantwoordelijkheidsgevoel. Vreemd genoeg scoort dit bedrijf ook het laagst op het gepercipieerde nut van veiligheidsregels.

4.5.3 *Uitkomst tweede deel vragenlijst*

Het tweede deel van de vragenlijst levert meerdere overzichten op van de antwoorden die de chauffeurs hebben gegeven. In bijlage 5 zijn deze opgenomen in dit rapport. Het aantal belangwekkende uitkomsten hieruit zijn de volgende zaken.

Ten aanzien van de genoemde oorzaken van ongevallen blijkt dat in de top 10 van oorzaken de volgende zaken worden genoemd:

- aspecten die met externe omstandigheden (weg, weer, medeweggebruikers) te maken hebben, 5x;
- aspecten die met tijd te maken hebben, 4x;
- laden en lossen, 1x.

Ten aanzien van de voertuiguitrusting valt het volgende op. De chauffeurs geven aan bijna allemaal de verplichte tachograaf en snelheidsbegrenzer te hebben. De helft geeft aan een te beschikken over de verplichte open balk constructie zijafscherming, een black box en retorreflecterende markeringen. Er zijn nauwelijks verschillen in de antwoorden tussen de bedrijven onderling.

Ten aanzien van het door de chauffeurs ingeschatte nut van de voertuigvoorzieningen, valt op dat er weerstand is bij de tachograaf, snelheidsbegrenzer en black box. De retorreflecterende markeringen, dobli-spiegels en achteruit rijdbeveiligingen acht men nuttig.

Uit de lijst van zaken die volgens de chauffeurs zouden moeten veranderen om het werk veiliger te maken, valt op dat een aantal elementen veelvuldig worden genoemd. Dit zijn:

1. externe omstandigheden, zoals weg afzettingen, medeweggebruikers, etc., 35x;
2. meer tijd / minder werkdruk, gekoppeld aan de planning, 34x;
3. auto / materieel voorzieningen, 17x;
4. opleiding en competentie van personeel, 8x;
5. omstandigheden bij het laden en lossen, 5x;
6. contact met klanten, 4x.

Uit de lijst van zaken die de werkgever volgens de chauffeurs zou moeten veranderen om het werk veiliger te maken, worden de volgende elementen veelvuldig genoemd:

1. meer tijd / minder werkdruk, 28x;
2. auto / materieel voorzieningen, 21x;
3. beter luisteren en communiceren, 17x;
4. omstandigheden bij het laden en lossen, 7x;
5. opleiden en trainen van personeel, 4x.

Verder zijn er nog een aantal statistieken die aardige informatie bevatten:

- het grootste gedeelte van de chauffeurs (103 van de 164) rijdt tussen de 50.000 en 125.000 (55 van de 164) kilometer per jaar;
- het grootste gedeelte van de chauffeurs (109 van de 164) werkt tussen de 10 en 13 uur per dag;
- er zijn twee pieken zichtbaar in de grafiek die het aantal keren aangeeft dat men op het bedrijf komt per week, afgezet tegen het aantal contacten dat men op een dag heeft (dagcont). Vermoedelijk komen veel chauffeurs dagelijks één maal per dag op het bedrijf (piek bij 5 contacten per week) en veel chauffeurs dagelijks tweemaal op het bedrijf (piek bij 10 contacten per week);
- 58% van de chauffeurs vindt dat leidinggevendens veiligheid serieus nemen (en 26% staat hier neutraal tegenover);
- circa 43% van de chauffeurs vindt dat de moeite die binnen het bedrijf in veilig werken en schadepreventie wordt gestoken zich ruimschoots terug betaalt, tegenover circa 22% niet.

4.6 Constructie basisaannames

Per bedrijf zijn de basisaannames geconstrueerd. Als voorbeeld is in bijlage 6 een set basisaannames van een bedrijf opgenomen. Tevens is gezocht naar overeenkomsten tussen de bedrijven. Deze worden hieronder weergegeven.

Aard van werkelijkheid en waarheid: deze assumpties definiëren wat waar is en wat niet, hoe de waarheid achterhaald kan worden en hoe de waarheid onthuld wordt. In dit kader zijn voor veiligheid 4 vragen gedefinieerd:

Opvallend is dat (verkeers)veiligheid door de meeste bedrijven nog nauwelijks gedefinieerd is. Bedrijven zijn zelf niet met veiligheid bezig, maar laten zich beïnvloeden door derden zoals de verzekeringsmaatschappij. Wat hen wordt opgedragen door deze instanties, gebeurt ook, maar dit houdt per definitie een reactieve houding in, die vaak ook met name technisch gericht is (zoals het aanbrengen van dobli spiegels). Veiligheid wordt met name gedefinieerd in termen van schade en daarmee in termen van kosten. Deze kosten horen echter bij het vak en vormen daarom ook niet echt een probleem.

Aard van tijd: deze assumpties geven informatie over hoe een groep tijd definieert, hoe tijd gemeten wordt, hoeveel soorten tijd er zijn en het belang dat aan tijd wordt gehecht.

Tijd bleek een zeer belangrijke factor te zijn bij transportbedrijven. Vrijwel het gehele bedrijfsproces draait om tijd. Die tijd heeft met name betrekking op het op tijd kunnen leveren bij de klant, want die is koning. De planners spelen hierin een zeer belangrijke rol, zij verzorgen immers het tijdschema waar chauffeurs zich aan te houden hebben. De tijd die er is, wordt dus besteed aan de klant. Voor veiligheid wordt meestal niet

apart tijd vrijgemaakt. De tijd die daar voor is, vindt men wel nuttig, met name omdat veiligheid kan leiden tot een reductie van de kosten voor schade.

Aard van ruimte: deze assumpties hebben betrekking op ruimte en de verdeling ervan, hoe ruimte wordt toegewezen, de symbolische betekenis van ruimte en de rol die ruimte speelt in relaties tussen mensen.

De werkplek bij transportbedrijven wordt in eerste instantie gedefinieerd als de cabine van de chauffeur. Hier speelt zich het 'echte werk' af, chauffeurs zijn op deze ruimte aangewezen voor het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden. Overige medewerkers van het bedrijf zijn ondersteunend om de taken van de chauffeur die in de cabine zit, uit te kunnen voeren. Chauffeurs zijn zelf verantwoordelijk voor deze ruimte en moet de cabine dus zelf schoonhouden. Gevaren die verband houden met deze werkplek zijn dus ook de gevaren die te maken hebben met de wagen op zich, niet zo zeer met de situatie op de weg. Laden en lossen en manoeuvreren worden dan ook als gevaren genoemd.

Aard van de menselijke natuur: deze assumpties hebben betrekking op wat het betekent om mens te zijn.

Alle onderzochte transportbedrijven in dit onderzoek zijn van oorsprong familiebedrijven. De sociale controle die er in dergelijke bedrijven heerst, is hier vaak op terug te leiden. Nieuwkomers bij het bedrijf worden eerst ingewerkt door iemand die er al langer werkt, zodat de gepaste werkwijze kan worden aangeleerd. Regels die zijn opgesteld, zijn belangrijk en werknemers behoren zich hier dan ook aan te houden. Wel hebben chauffeurs en planners inspraak in een aantal zaken. Schades die veroorzaakt worden door de chauffeur, zijn voor zijn eigen verantwoordelijkheid. Wanneer een chauffeur teveel schades heeft gehad, volgt daarom uiteindelijk ontslag.

Aard van menselijke activiteit: deze assumpties bieden uitkomst over wat te doen in bepaalde situaties.

Rijden, laden en lossen worden omschreven als de hoofdtaken van de chauffeur. Op papier worden regels opgesteld die bedoeld zijn om deze taken uit te kunnen voeren. Echter, omdat de chauffeur bijna altijd onderweg is, is er geen direct toezicht vanuit het bedrijf. Wanneer er zich problemen voordoen, handelt de chauffeur daarom in eerste instantie naar eigen inzicht. Er wordt sterk gestuurd op de eigen verantwoordelijkheid en op het beoordelingsvermogen van de chauffeur.

Aard van menselijke relaties: deze assumpties definiëren wat de beste manier is om met elkaar om te gaan.

Zoals al genoemd is, zijn de chauffeurs zelfstandige werknemers die zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van taken. Voor deze uitvoering is een bepaald vakmanschap vereist, en hier wordt dan ook veel waarde aan gehecht. Het vakmanschap wordt hoog ingeschat. Wanneer het vakmanschap de chauffeur in de steek laat en er schade ontstaat, is dit dan ook zijn eigen schuld. Chauffeurs zijn dus solisten, maar zij voelen wel een band met het bedrijf waar zij voor werken en vice versa.

Hieronder volgt een overzicht van de overeenkomsten tussen de onderzochte bedrijven.

Dimensies van Schein toegepast op de vijf onderzochte transportbedrijven

Aard van werkelijkheid en waarheid	
1. Wat is (on)veilig, wat is een vghprobleem? 2. Wat zijn risico's en wat niet? 3. Zijn ongevallen onvermijdelijk? 4. Is er sprake van een technische fix?	Bedrijfsveiligheid is nauwelijks gedefinieerd, wordt bepaald door klanten, verz mij en arbodienst. Verkeersvgh wordt bepaald door verz mij, geen bedrijfsbeleid. Schades en boetes zijn risico's evenals ongevallen met laden en lossen. Drukke op wegen en op werk is ook risico. Ja, schades, boetes en ongevallen (m.n. op de weg) zijn risico's van het vak. Het valt allemaal wel mee Verkeersveiligheidsmaatregelen zijn primair technisch.
Aard van tijd	
1 Is tijd besteed aan vgh nuttig, vermorst? 2. Wanneer is voldoende tijd aan vgh besteed? 3. Verhouding tijdsbesteding productie, kwaliteit, vgh 4. Hoe belangrijk zijn historische vghprestaties voor besluitvormingsprocessen?	Vaak weinig tijd voor veiligheid, maar tijd die eraan wordt besteed, is nuttig. Vaak is dat nu het geval. Ook is er voldoende tijd besteed als er minder schades zijn. Productie staat bovenaan, gevolgd door kwaliteit en veiligheid. Veiligheidsoverzichten worden meestal ad hoc geïnterpreteerd.
Aard van ruimte	
1. Hoe is de werkplek gedefinieerd? 2. Wie houdt de werkplek schoon? 3. Wat zijn de gevarenzones van de werkplek, wie bepaalt dat?	Werkplek is in eerste instantie de cabine van de wagen. De chauffeur. Laden en lossen als eerste, ook manoeuvreren van trailer is gevarenzone.
Aard van menselijke natuur	
1. Is de werkn te conditioneren of is hij een cognitief actief wezen 2. In hoeverre is de mens plooibaar? 3. Zoekt een werkn bewust risico's op of vermijdt hij deze? 4. Heeft disciplinair straffen zin of niet?	Regels moeten worden nageleefd, vaak is er wel inspraak door chauffeurs en planners. Bij familiebedrijven is er sprake van een sterke sociale controle. Nieuwe chauffeurs worden ingewerkt. Chauffeurs zijn geen risicozoekers. Nee, maar na teveel waarschuwingen nog niet luisteren volgt (officieel) ontslag.
Aard van menselijke activiteit	
1. Wat is 'werk', wat is veilig werk?	In ieder geval laden, lossen en rijden. Over wat veilig werk is zijn meningen verdeeld.

Aard van menselijke activiteit	
2. Ontplooien werknemers zelf initiatieven in nieuwe, onbekende situaties of dienen zij nadere instructies af te wachten?	Regels=papier, chauffeurs ontplooien vaak zelf initiatieven.
Aard van menselijke relaties	
1. Welke relaties hebben werkn onderling, met hun leidinggevend (competitie, individualisme, (on) afhankelijkheid, mate van samenwerking, autoriteit, medezeggenschap)?	Vakmanschap telt zwaar, er wordt op de man gespeeld bij teveel schades. Bij meeste bedrijven is sprake van collegiale verhoudingen.
2. Is werkn een kind dat aan de hand moet worden genomen of niet?	Nee, werknemer is zelfstandig.

Tabel 5 Overzicht overeenkomsten basisaannames

4.7 Interviews externe actoren

Met een achttal externe actoren zijn interviews gehouden, afkomstig van zeven organisaties. Deze interviews hadden een tweeledig doel. Ten eerste vormden de interviews een verificatie van de ideeën die bij de onderzoeksgroep leefden met betrekking tot cultuur in de transportsector. Ten tweede werd een idee verkregen van welke maatregelen in dit kader nuttig werden geacht door de geïnterviewden.

De geïnterviewden waren afkomstig uit de volgende organisaties:

- Verlader – Albert Heijn;
- Vakvereniging – FNV Bondgenoten;
- Brancheverenigingen – Transport en Logistiek Nederland, BGZ Wegvervoer;
- Verzekeraars – Transport Verzekerings Maatschappij en Nationale Nederlanden;
- Rijksverkeersinspectie.

De intensiteit van de relatie met transportbedrijven verschilde per sector: sommige geïnterviewden kwamen vrijwel dagelijks in contact met transportondernemingen (de verzekeraars en de verlader), anderen hadden meer incidenteel contact (de branchevereniging).

De geïnterviewden hadden allemaal ofwel een leidinggevende functie, ofwel een beleidsmatige functie.

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van de verschillende antwoorden op vragen en stellingen.

Met name de verzekeraars zijn goed op de hoogte van het (veiligheids)beleid dat door ondernemingen wordt gevoerd. Bij TVM wordt zelfs de eis gesteld dat men inzicht krijgt in de beleidsplannen. De brancheverenigingen hebben minder zicht op het (veiligheids)beleid van (individuele) organisaties. Dit heeft voor een groot deel te maken met de intensiteit van het contact en de (soms) ontbrekende noodzaak om van het beleid op de hoogte te zijn. Ook wordt door één geïnterviewde genoemd dat er geen inzicht in het beleid is simpelweg omdat beleid vaak ontbreekt bij transportbedrijven.

Albert Heijn geeft aan wel op de hoogte te zijn van het beleid van organisaties, maar dat houdt op bij de afspraken die gemaakt worden tussen de vervoerder en AH.

Alle organisaties geven aan invloed uit te kunnen oefenen op het (veiligheids)beleid, alhoewel door sommigen aangegeven wordt dat die invloed (te) klein is. BGZ, TL en NN geven allen aan via informatie en communicatie invloed uit te oefenen. Ook de RVI probeert via voorlichting het beleid te beïnvloeden. Voorts heeft de RVI de mogelijkheid om via straffen invloed uit te oefenen. Ook voor TVM geldt dat zij via communicatie met hun klanten beleid beïnvloeden, met name via de adviesrapporten die TVM opstelt voor hun klanten. De FNV oefent invloed uit via FNV leden die in de Ondernemingsraad van transportbedrijven zitten, en wanneer problemen escaleren en de FNV te hulp schiet.

AH beoordeelt alle ritten op kwaliteiten zoals hoe laat een chauffeur aankomt, hoeveel tijd het lossen kost en dergelijke. Problemen worden ofwel naar AH (centraal en filialen) ofwel naar de vervoerder teruggekoppeld.

Om de cultuur van transportondernemingen meer op veiligheid gericht te krijgen, zou er volgens de geïnterviewden het volgende moeten gebeuren.

Veelal wordt genoemd dat er meer bewustzijn bij de transportondernemingen moet komen. In bijna alle interviews komt aan de orde dat de financiële kant van het verhaal zeer belangrijk is. Bewustzijn kan bijvoorbeeld gecreëerd worden door de financiële risico's in te laten zien, door de kosten van overuren van chauffeurs inzichtelijk te maken en door te laten zien dat je kosten bespaard als je goede werknemers m.b.v. een goed (veiligheids)beleid kunt behouden. Het moet in ieder geval lonend zijn voor de bedrijven om zich op veiligheid te richten.

In de interviews werden een aantal stellingen voorgelegd. De antwoorden vindt u in de tabel terug.

Stelling	Antwoorden	Toelichtingen
1. Transportbedrijven besteden te weinig aandacht aan veiligheid op systematische wijze	Bijna alle geïnterviewden zijn het hier (gedeeltelijk) mee eens	Met name de systematiek lijkt te ontbreken. Bedrijven zijn primair met financiën bezig.
2. Veel ongevallen met vrachtwagens ontstaan door nonchalance van andere weggebruikers	Bijna alle geïnterviewden zijn het hier deels mee eens	Vaak wordt genoemd dat wellicht niet de nonchalance van andere weggebruikers invloed heeft, maar wel de onwetendheid en daarmee het onbegrip voor de vrachtwagenchauffeur. Het vakmanschap van de chauffeur wordt hoog ingeschat.
3. Transportbedrijven zullen alles doen om hun klant tevreden te houden, ook als dat betekent dat er onveilig moet worden gereden	Behalve de verlader is iedereen het hiermee eens	Vaak wordt genoemd dat de klant een zeer belangrijke rol hierin heeft ("de klant is koning, maar wat gebeurt er als deze zich niet als een koning gedraagt?"). AH geeft aan dat zij veel overleggen met hun vervoerders over veiligheid en de vervoerder inspraak geven in het rittenplan.
4. Als transportbedrijven zich houden aan de regels, rijden zij automatisch veilig	De meningen hierover zijn zeer verdeeld	Verschillende reacties zijn: • niet alle uitingen van veilig gedrag zijn in regels te vangen (b.v. concentratie); • ongevallen ontstaan door samenloop van omstandigheden; • met regels kom je een heel eind; • uitgaande van de hoofdregels ben ik het hiermee eens.

5. Veiligheid heeft vaker betrekking op de lading (gevaarlijke stoffen) dan op verkeersveiligheid	De meerderheid is het hier (deels) mee eens	Regels voor vervoer van gevaarlijke lading zijn heel strikt. Maar ook het vervoer van zeer kostbare goederen (b.v.. een luxe jacht) brengt een veiligheidsbesef met zich mee.
6. Chauffeurs zijn pas met veiligheid bezig als het fout is gegaan.	5 van de 8 personen zijn het hiermee eens	De geïnterviewden die het met deze stelling eens waren gaven als o.a. reactie: • op dat soort momenten is er meer aandacht voor veiligheid; • 90% vindt zichzelf een goede chauffeur. Men neemt geen tips aan. De geïnterviewden die het hiermee oneens waren zeiden o.a.: • net als jij en ik letten ze goed op als ze rijden; • ze zijn er altijd wel mee bezig (vanuit hun verantwoordelijkheid).
7. Transportondernemers communiceren nooit over veiligheid.	7 van de 8 personen zijn het hier niet mee eens	De toelichtingen lopen uiteen: • wel als het fout is gegaan; • men communiceert wel om schade (dus kosten) te voorkomen; • er wordt wel gecommuniceerd, maar te weinig.
8. Chauffeurs hebben nooit tijd en willen altijd zo snel mogelijk laden en lossen.	6 personen zijn het hiermee eens	Ook hier wordt regelmatig de grote rol van de verlader genoemd. Met name het laden en lossen moet snel gebeuren.
9. Chauffeurs hebben meer binding onderling dan met de transportonderneming.	5 personen zijn het hier (deels) mee eens, 3 niet	Toelichtingen van personen die het hiermee eens zijn, zijn o.a.: • m.n. het geval bij internationaal vervoer. • gesprekken bij werkgever in en in chauffeurscafé zijn heel anders. Bij familiebedrijven is wel meer binding. • men heeft meer affiniteit op deelgebieden. Personen die het hiermee niet eens zijn, zeiden alledrie: • chauffeurs zijn solisten. De enige binding die zij hebben is met bedrijf. Zij kraken werkgever vaak af, maar als het erop aankomt beschermen ze hem.
10. Het is acceptabel als chauffeurs te laat komen vanwege veilig rijden.	De helft is het hiermee eens, de andere helft niet	Hier komt vaak de ist- en de soll-situatie aan bod. Genoemd wordt bijv. dat chauffeurs met veilig rijden op tijd zouden moeten kunnen komen, maar dat dat in de praktijk vaak niet zo is en dat er ruimer gepland zou moeten worden.

Tabel 6 Antwoorden externe actoren op stellingen

Aan BGZ, TLN en de FNV is ook de vraag gesteld wat de grootste kansen en bedreigingen voor de transportsector vormen. Als kansen werden genoemd:

- goede coördinatie tussen alle betrokken partijen;
- vertalen van veiligheid in voordelen en duidelijk maken wat veiligheid oplevert;
- ondernemers moeten zich bewust worden van hun eigen (enorm sterke) machtspositie;
- gebalanceerde veranderingen doorvoeren;
- transportondernemers in Nederland zijn kwalitatief zeer goed, beter dan de rest van Europa. Dit moet men zich realiseren en proberen vast te houden en verbeteren;
- schaalvergroting. Door schaalvergroting kan men ook beter opkomen tegen de verlader.

Bedreigingen zijn:

- verladers die transportondernemers uitpersen;
- het is moeilijk om concrete voordelen van veiligheid te noemen;
- veranderingen niet op de juiste wijze doorvoeren;
- ondernemingen die zo goedkoop mogelijke chauffeurs willen;
- ondernemers die niet in staat zijn om in te zien dat zij alleen op korte termijn denken;
- zelfstandigen zonder personeel die zich vaak niet aan de regels houden.

5 Conclusies

5.1 Karakterisering Veiligheidsmanagement van de bedrijven

Binnen de bedrijven wordt veiligheid niet, of slechts beperkt, als een apart issue beschouwd. Veiligheid is primair het domein van de arbodienst, van de verzekeringsmaatschappij of eventueel van de klant. Veiligheid wordt door het transportbedrijf alleen als output indicator gedefinieerd; bekeuringen voor rood licht en te hard rijden, schades aan materieel en ongevallen. Het is een veelgehoorde mening dat deze drie indicatoren 'nu eenmaal bij het vak horen'.

Geen van de bedrijven heeft een overzicht van de aantallen bekeuringen, daar de bekeuringen door chauffeurs zelf worden betaald. Ongevallen of bijna-ongevallen in het verkeer, of tijdens laden en lossen van goederen of tijdens warehousing activiteiten worden niet geregistreerd en komen naar de mening van de geïnterviewden niet vaak voor. Het is zeer de vraag of de ongevalsincidentie van warehouse activiteiten of van het laden en lossen van lading zo laag is als wordt aangenomen. Schades aan materieel of aan lading is momenteel de enige indicator die wordt geregistreerd.

Het uitgangspunt is vaak dat risico's bij het vak horen. Er bestaat geen systematisch inzicht in de gevaren of in de dominante ongeval- en schadescenario's van de werkzaamheden van de bedrijven. In een enkel geval speelt de klant of verlader een dominante rol in de veiligheid van het vervoer en de laad- en losprocedures. De verlader stelt in een dergelijk geval, vergelijkbaar met de procesindustrie, veiligheidseisen aan haar aannemers en voert frequent audits uit om de veiligheidsprestatie te meten. De resultaten van de audits hebben financiële consequenties voor het transportbedrijf.

Door de gebrekkige registratie van indicatoren die iets zeggen over veiligheid zijn transportondernemingen niet in staat om zelf te leren van ervaringen op dit gebied. De sector komt reactief in actie als andere partijen hem daartoe aanzetten. Een uitzondering wellicht is de opstelling van bedrijf 4 waarin duidelijk wordt gestuurd op kostenbesparing en veiligheid wordt gezien als een van de middelen om dit te realiseren. Dit is uiteraard ook de boodschap die de verzekeraars geven en waar de transportondernemers gevoelig voor zijn. Feit blijft dat er geen systematische en gedeelde houding, zorg en analyse op de risico's en de beheersing ervan heeft plaatsgevonden.

5.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

1. Over de relatie tussen veiligheidscultuur en gedrag van chauffeurs op de weg.

Het vragenlijsten onderzoek en de kwalitatieve data geven geen indicatie dat de onderzochte transport bedrijven gestructureerd aandacht aan veiligheid besteden. Het bedrijf dat de meeste aandacht aan veiligheid besteed (bedrijf 4 hoogste score op schaal 1) scoort lager dan de andere bedrijven op de overige schalen. Hypothese 1 (er is een bedrijfsgebonden veiligheidscultuur) wordt hiermee verworpen.

Er is geen aantoonbare veiligheidscultuur gevonden binnen de transportondernemingen. Hierdoor is er geen sprake van een relatie tussen deze veiligheidscultuur en het gedrag van de chauffeurs.

Wel is er een organisatiecultuur en laten de uitkomsten van het vragenlijst onderzoek duidelijk zien dat de chauffeurs een binding met de organisatie hebben. De cultuur van een bedrijf wordt manifest op het moment dat er zich problemen voordoen. Bij het oplossen van problemen staat vaak de veiligheid onder druk. In het geval van de transportsector kunnen dit de volgende problemen zijn:

- tijd: bijv. een chauffeur heeft zich verslapen, er zijn te veel files, een route of opdracht is veel te strak in gepland;
=> in de transportsector blijkt dat de rol van de planner om dergelijke tijdsproblemen op te lossen zeer cruciaal is. Een planner die kennis heeft van de ritten en goed zijn chauffeurs kan aansturen, zal problemen met de tijd voor zijn. Opvallend is dat 'tijd' door de chauffeurs vaak wordt aangegeven als oorzaak van ongevallen en als element dat verbeterd moet worden. Ook valt op dat de chauffeurs lange werkdagen maken en daardoor het risico lopen (over) vermoeid te raken.
- lading: bijv. schade aan de lading, diefstal, kwetsbaarheid van de lading gepaard met grote economische waarde;
=> problemen met de lading worden voorkomen door allerlei maatregelen, zoals ver- en overpakken, diefstalpreventie door middel van camera's o.a., zorgvuldige laadinstructies voor de chauffeur. Als het dan toch fout gaat worden de problemen overgenomen door de verzekeringsmaatschappij.
- klanten: bijv. 1. de klant stelt te hoge eisen aan het transport; 2. een klant valt weg;
=> 1. in het geval van vervoer van gevaarlijke stoffen zal de klant hoge eisen stellen ten gunste van de veiligheid; in het geval van andere 'tijdkritische' waar zoals verse, bederfelijke goederen (fruit, bloemen, etc.) en kranten, stelt de klant hoge eisen aan de levertijd en kwaliteit die ten koste kunnen gaan van de veiligheid. Vooral deze laatste situatie levert voor de transportonderneming een serieuze bedreiging voor de veiligheid op; de onderneming richt zijn organisatie in om aan de eisen van de klant te voldoen waarbij veiligheidsmaatregelen ondergeschikt kunnen zijn.
=> 2. als een grote klant weg valt ontstaat er een dip in de bedrijfsvoering waarbij chauffeurs weggaan en auto's stilstaan of ook wegvallen. Alle hens aan dek betekent dat de veiligheid onder druk komt te staan. Een bedrijf dat goede voorwaarden biedt en in staat is om deze dip te boven te komen, trekt opnieuw de chauffeurs aan. Een bedrijf dat zelfs doelbewust met klanten stopt omdat dat te veel van de organisatie zou vergen, kiest zijn eigen weg en trekt chauffeurs weer aan;
- personeelstekort: bijv. als er geen goede chauffeurs te krijgen zijn.
=> bproberen chauffeurs aan zich te binden door via de eigen chauffeurs nieuwelingen te rekruteren en door goed presterende chauffeurs te belonen met een mooiere, betere auto. Als er geen personeel te krijgen is, zal er ook wel iets met het bedrijf aan de hand zijn, is de stelling;
- auto's: bijv. door de snelle afschrijving, slecht onderhoud of ongevallen.
=> bedrijven in de transportsector proberen zo goed mogelijk dit onderdeel te beheersen door eigen onderhoudstechnici, garages en wasplaatsen in te richten.

Bovenstaande analyse leidt tot de conclusie dat transportbedrijven succesvol zijn indien deze potentiële problemen worden beheerst. De analyse van de data laten zien dat er veel aandacht voor tijd, klanten en auto's is, veiligheid komt pas op de laatste plaats. De aandacht voor de lading is secundair omdat dit wordt afgekocht via de verzekeringsmaatschappij. De aandacht voor het personeel ten slotte is het minst sterk ontwikkeld, omdat het proces van transport en van klanten winning en binding centraal staat. De chauffeurs worden gezien als een sterke, onafhankelijke groep die hun eigen boontjes heel goed kunnen doppen en als er zich toch problemen voordoen dit met de planning dienen door te spreken. De mogelijke invloed van de organisatie op het gedrag van de chauffeurs is gekoppeld aan de nadruk op klantvriendelijkheid, betrouwbaarheid en schadevrij rijden.

De onderzoeksgroep verwacht dat als er veiligheidscultuur ontstaat dit effect zal hebben op het gedrag van de chauffeurs.

2.a. Over de mogelijkheden om deze relatie te beïnvloeden

Zie onder 1.

2.b. Over maatregelen die passen bij de veiligheidscultuur

Zie onder 1.

3. Over de maatregelen die de bedrijven bereid zijn wel en niet te nemen.

Terugkoppeling bij de bedrijven volgt nog.

4. Over het zichtbaar maken van inspanningen

Idem.

5. Over de verwachting van incentives van externe actoren.

Een actieve rol van de verzekeraars en minder druk van de verladers zijn de incentives die transport ondernemingen zouden wensen. Interessant is hierbij te vermelden dat een dergelijke aanpak vaak slechts mogelijk is door de gehele keten van productie, transport, aflevering en doorverkoop te bekijken om te zien waar in deze keten de transporteurs in de knel komen.

6 Aanbevelingen

6.1 Voor de bedrijven

Er wordt aangeraden om structurele en systematischer veiligheids indicatoren te definiëren, te registreren en te gebruiken om op te sturen. Dit kunnen reactieven indicatoren zoals schades zijn, maar beter is proactieve indicatoren te gebruiken, zoals risicoanalyse, bijhouden van verstoringen en vertragingen, registreren van bijna-ongevallen, etcetera.

Uiteindelijk zou een certificaat of keuringssysteem gericht op veiligheid ontwikkeld kunnen worden waar een veiligheidsmanagementsysteem mee wordt getoetst.

Een veiligheidsmanagementsysteem laat zich omschrijven als een activiteit binnen een bedrijf, waarbij op systematische wijze veiligheidsrelevante indicatoren worden verzameld. Deze indicatoren vormen de input in besluitvormingsprocessen binnen een bedrijf. Het veiligheidsmanagementsysteem volgt het proces van de Deming circle (plan, do, check, adjust). Feedback loops zijn een essentieel onderdeel van het systeem. Deze loops zorgen voor een noodzakelijke aanpassing, indien een feitelijke veiligheidstoestand van een activiteit of een proces(onderdeel) afwijkt van een gewenste veiligheidstoestand. De kwaliteit en de effectiviteit van geïntroduceerde veiligheidsmaatregelen is een voorbeeld van een dergelijke loop.

Het veiligheidsmanagementsysteem van (transport)bedrijven is globaal in te delen in een aantal categorieën, beginnend bij bedrijven waar niet of nauwelijks sprake is van een veiligheidsmanagementsysteem tot bedrijven met een zeer expliciete veiligheids-cultuur. Hieronder staat een driedeling, die naar gelang de behoefte, nader uitgebreid kan worden met een aantal tussencategorieën:

1. Wat is veiligheid:
bedrijven, die (verkeers)veiligheid niet weten te problematiseren; '(verkeers) veiligheid, wat is dat?' En: 'andere zaken, zoals planning en tijd zijn veel belangrijker';
2. Tell me:
bedrijven, die het besef hebben dat (verkeers)veiligheid een belangrijke indicator is voor een succesvolle bedrijfsvoering, maar die nog niet weten hoe ze het moeten aanpakken; (verkeers)veiligheid is belangrijk, maar zeg ons hoe we dat moeten organiseren?
3. Geïntegreerd:
bedrijven, waar (verkeers)veiligheid een integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering een vergelijkbare aandacht krijgt als kwaliteit.

De driedeling is niet gebaseerd op gedegen wetenschappelijke kennis en inzicht, maar is afkomstig uit de managementliteratuur. De indeling biedt de mogelijkheid om de huidige bedrijven te scoren en van daaruit na te denken over de gewenste toestand en de stappen die genomen moeten worden om daar te komen. De indeling gaat uit van de impliciete aanname, dat de transportsector geen apart eiland is en dat de ontwikkeling die in andere bedrijfstakken zichtbaar is zich ook binnen deze sector zullen gaan voordoen, ofwel op eigen initiatief ofwel afgedwongen door derden (verladers, verzekeringsmaatschappijen, overheid)

Bij deze driedeling zijn een aantal dimensies te bedenken:

1. Managementhouding (het denken over veiligheid): Deze dimensie is een verzameling van beleden normen en waarden, die uit interviews naar voren komen. Management commitment voor veiligheid en sturing hierop is een voorwaarde voor het opzetten van een veiligheidscultuur;
2. Managementgedrag (het handelen ten aanzien van veiligheid): Hoe benadert de organisatie (verkeers)veiligheidskritische problemen en wat is hun reactie op ongevallen of andere relevante indicatoren? Het gedrag dient besproken, afgesproken en vastgelegd te worden in documenten;
3. Positie binnen de organisatie van veiligheid: Deze dimensie beschrijft de positie die veiligheid heeft binnen de organisatie. De positie is een artefact, dat wil zeggen dat het zichtbaar, voelbaar en hoorbaar binnen de organisatie dient te zijn.
4. Meetsysteem en systeem ter verbetering van prestaties (meten om te monitoren en te leren): Hier gaat het om de registratie. Welke gegevens worden bijgehouden (artefact) en hoe wordt (verkeers)veiligheid gemanaged, verbeterd en is er zicht op de kwaliteit van de verbeteringen en maatregelen? Dit is zichtbaar via documentanalyse.

In de bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de karakteristieken op de dimensies die bij de verschillende categorieën horen.

6.2 Voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat kan een rol spelen in de ontwikkeling van een veiligheidscultuur bij transportondernemingen. Het ministerie heeft de mogelijkheid om de eerste stappen op weg naar een systematische aanpak van (verkeers) veiligheid hetzij te stimuleren, hetzij af te dwingen. Samen met de branche-organisaties en andere betrokken actoren zou het ministerie een actieve rol kunnen vervullen in de ontwikkeling van indicatoren en registratiemethoden om de transportondernemingen te helpen meer aandacht aan veiligheid te besteden.

7 Discussie

7.1 Een beschouwing over de beïnvloedbaarheid van verkeersrisico's

De Veiligheidskunde kent het fenomeen van de 'normal accidents' (Perrow, 1999). Dit zijn de systeemongevallen, waarvan iedereen achteraf altijd zegt dat deze ongevallen onvermijdelijk zijn geweest. Dit begrip is later door Reason en Wagenaar uitgewerkt en gebruikt voor de beschrijving van latente fouten in een systeem of een organisatie. Hieronder zal eerst een korte uitleg gegeven worden van het fenomeen 'normal accidents', waarbij teruggegrepen wordt op voorbeelden uit de proces- en product-industrie. In een afsluitende paragraaf zullen de consequenties voor de transportsector aan bod komen en zullen 'normal accidents' uitgebreid worden met schades aan materieel.

Voor 'normal accidents' zijn drie begrippen van belang:

1. Common mode function/failure:
Een common mode functie is een procesonderdeel dat meer dan één component aanstuurt. Een common-mode failure kan daardoor een complex effect genereren.
2. Interactiviteit:
De interactiviteit van een systeem beschrijft de mate waarin verschillende componenten of procesonderdelen met elkaar verbonden zijn en er al dan niet complexe en onvoorspelbare interacties kunnen optreden, die voor uitvoeren niet eenduidig te diagnosticeren zijn. Interacties kunnen lineair of complex zijn.
3. Mate van koppeling:
De koppeling bepaalt feitelijk de herstelmogelijkheden bij verstoringen van een proces. De koppeling kan strak zijn of los.

Lineaire interacties

Lineaire systemen kennen geen of nauwelijks common-mode functies. De productiesequentie is bekend, evenals de mogelijke storingen, die vrijwel direct zichtbaar zijn. Een systeem met een lineaire interactie heeft weinig feedback loops nodig en een beperkt aantal proces indicatoren om de status van het systeem te kunnen volgen. De meeste productielijnen in de productindustrie hebben lineaire interacties.

Complexe interacties

In systemen met veel common-mode functies zijn de interacties complex. De common-mode functies hebben niet alleen betrekking op de relatie tussen procesonderdelen. Chemische of fysische transformaties zijn van nature eveneens complex als bijvoorbeeld de fysische processen niet geheel begrepen zijn, zoals in een kernreactor, of het weerstandsgedrag van de lucht tijdens vluchten op zeer grote hoogten. Hetzelfde fenomeen geldt voor de procesindustrie, indien chemische reacties onvoorspelbare en dus complexe transformaties kunnen veroorzaken.

Productiesystemen met complexe interacties kenmerken zich door sterk vertakte pathways en ongebruikelijke feedback loops en onverwachte sequenties van gebeurtenissen. De controle van deze processen is zeer complex. Dat laat zich bijvoorbeeld aflezen aan het zeer groot aantal controle parameters en proces

indicatoren, dat nodig is om de status van het proces te volgen. Dit wordt zichtbaar in de controle kamer van bijvoorbeeld een kerncentrale.

Bij complexe interacties met common-mode failures is de diagnose voor uitvoerenden zeer ingewikkeld. Het grote aantal controle parameters kan tegenstrijdige informatie genereren, waardoor de toestand van het systeem, en dus de interventiemogelijkheden voor uitvoerenden voor velerlei uitleg vatbaar is. Beroemde historische voorbeelden zijn de Three Mile Island bijna-ramp en de Chernobyl catastrofe.

Tijdsafhankelijkheid

Tijdsafhankelijke productiesystemen zijn doorgaans strak gekoppeld. De verschillende processtappen moeten in een voorgeschreven tijd worden afgewerkt, omdat anders de kwaliteit van het product in gevaar komt. Hoe strakker een systeem gekoppeld is, hoe minder buffers en hoe minder redundantie het systeem heeft. Procesverstoringen zullen in een dergelijk systeem nauwelijks hersteld kunnen worden, daar uitvoerende te weinig tijd hebben om fouten te herstellen. Geautomatiseerde productieprocessen zijn doorgaans strak gekoppeld.

Losse koppeling

Losgekoppelde systemen hebben buffers en procesverstoringen zullen in principe de stabiliteit van het systeem niet aantasten, in tegenstelling tot strak gekoppelde systemen. Handmatig uitgevoerde processen zijn los gekoppeld. Tijdsdruk en productiedruk kunnen productiesystemen die oorspronkelijk los gekoppeld zijn, strak gekoppeld maken.

Conclusie

Het managen van werkzaamheden en de planning van het werk van transportbedrijven zijn te karakteriseren als lineaire, los gekoppelde systemen. Onder tijdsdruk, productiedruk, concurrentieverhoudingen kan het systeem strak gekoppeld worden. Er treden geen complexe, onvoorziene reacties op, er is geen sprake van common-mode failures, maar de herstelcapaciteit bij productieverstoringen is door de strakke koppeling zeer beperkt of afwezig.

Voor de chauffeur geldt een vergelijkbaar verhaal. Het verkeer is doorgaans lineair en losgekoppeld. Herstelmogelijkheden bij potentiële schade inducerende verkeerssituaties is aanwezig en wordt alleen negatief beïnvloed door bijvoorbeeld de vermoeidheid of onnodige afleiding van de chauffeur. Toename van de verkeersintensiteit, hoge rijnsnelheden en kort afstanden tussen verkeersdeelnemers, tijdsdruk en productiedruk kunnen de koppeling strak en de interactie complex maken. De filevorming op de wegen en de file golven zijn daar voorbeelden van. Deze condities zijn schade- en ongevalbevorderend en niet beïnvloedbaar door de chauffeur.

Perrow, C., 1999. Normal accidents. Living with high-risk technologies. Princeton University Press, Princeton. De eerste druk is uitgegeven bij Basic Books, New York (1984)

Bijlage 2: Interview vragenlijst vervolggesprekken

Formulier Vervolggesprekken Safety culture

Doel van de vervolggesprekken is het dieper ingaan op de houding ten aanzien van veiligheid en de normen en waarden die men daarbij hanteert.

Een tweede doel van deze gesprekken is het aanleveren van relevante concepten die met de veiligheidscultuur van het bedrijf te maken hebben (artefacten, normen en waarden, basisveronderstellingen) om te kunnen gebruiken in de vragenlijst.

Er wordt gesproken met:

- management/leidinggevenden;
- KAM-coördinatoren;
- Leden van de Ondernemingsraad;
- Verkopers;
- Planners;
- Chauffeurs.

Resultaat van de gesprekken is relevante informatie over de beleden normen en waarden binnen het bedrijf t.a.v. veiligheid en verkeersveiligheid:

- de manier waarop het bedrijf met veiligheid omgaat;
- de manier waarop het bedrijf met verkeersveiligheid omgaat;
- de definitie die de leden van de organisatie gebruiken ten aanzien van veiligheid en verkeersveiligheid;
- aanwezigheid en doelstellingen van het veiligheids- en/of schadepreventie beleid;
- de visie op veiligheid, verkeersveiligheid en menselijke fouten;
- de mate waarin ongevallen en schades worden onderzocht;
- het beeld wat men heeft van de veiligheidscultuur;
- de beïnvloedingsmogelijkheden van veiligheidscultuur die men ziet;
- relevante factoren die men noemt ten aanzien van verkeersveiligheid.

Te bespreken punten:

Algemeen

- voorstellen en korte uitleg doel van het gesprek;
- functie van de gesprekspartner, locatie(s) werkzaamheden?
- plaats in de organisatie?

Werk

- wat voor soort werk doet u?
- waarvoor bent u verantwoordelijk?
- geeft u leiding? Zo ja, aan hoeveel mensen?
- aan wie legt u verantwoording af voor uw werk?
- waarop wordt gestuurd om dit bedrijf draaiende te houden?
- worden chauffeurs vooraf, tijdens of na het rijden aangestuurd?
- krijgen chauffeurs feedback op hun prestaties?

Bijlage 3: Chauffeurs vragenlijst

Inleiding

Deze vragenlijst is onderdeel van een onderzoek naar veiligheidscultuur in de transportsector. TNO Arbeid, TNO-Inro, SWOV en de Technische Universiteit Delft voeren dit onderzoek uit, in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de branche-organisatie TLN.

Als chauffeur bent u als geen ander betrokken bij de verkeersveiligheid. In dit onderzoek wordt daarom aan u als “expert” en andere direct betrokkenen op dit gebied gevraagd hoe u denkt over maatregelen en voorzieningen om uw werk veiliger te maken. Het onderzoek heeft niet alleen betrekking op uw werksituatie op de weg maar ook als u aan het laden en lossen bent: veilig rijden en veilig werken, dus.

Wij zijn geïnteresseerd in uw mening over deze veiligheid. Daarom stellen wij het bijzonder op prijs als u deze vragenlijst wilt invullen. Alle informatie zal strikt vertrouwelijk worden behandeld. Buiten de onderzoekers krijgt **niemand** inzicht in deze enquête. Uiteraard worden wel de uitkomsten in algemene zin gerapporteerd, in geanonimiseerde vorm. Dat betekent dat in het eindrapport de door u gegeven antwoorden niet naar u zijn terug te leiden.

De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit een deel met meerkeuze-antwoorden en een deel waarbij u ook open antwoorden kunt geven.

In het eerste deel van de vragenlijst wordt gevraagd om te reageren op stellingen. Per vraag kunt u aangeven of u het eens bent met de stelling of niet eens bent met de stelling. U heeft de keus uit Zeer eens, eens, niet eens/niet oneens, oneens en zeer oneens (zie voorbeeld).

In het tweede deel kunt u op een aantal open vragen zelf antwoorden formuleren en zijn vragen opgenomen over uzelf (leeftijd, dienstverband, etc.).

Voorbeeld:

Als u het eens bent met de volgende uitspraak maakt u het hokje “eens” zwart.

In hoeverre bent u het eens de volgende uitspraak	Zeer eens	Eens	Eens /	Oneens	Zeer
Tijdens het rijden bestaat er altijd kans op ongelukken	☐	☒	☐	☐	☐

Lees op uw gemak de stellingen door en neem de tijd om alles in te vullen. We zijn geïnteresseerd in uw mening; goede of foute antwoorden zijn er daarom niet! Denk niet te lang na over het antwoord, uw eerste reactie geeft in het algemeen goed weer wat u vindt.

Informatie over het onderzoek

Als het goed is bent u geïnformeerd over dit onderzoek. Mocht u nog vragen hebben dan kunt u terecht bij uw leidinggevende of bij de onderzoekers. In dat geval kunt u contact met mij opnemen. Ik zal u graag te woord staan.

Het is voor ons belangrijk dat u vrijelijk uw mening kunt geven. De onderzoekers dragen er zorg voor dat uw antwoorden en opmerkingen vertrouwelijk worden behandeld en niet op u zijn terug te voeren in de rapportage.

Namens de onderzoeksgroep,

Drs. J.Gort
Projectleider
TNO-Arbeid
Tel: 023 – 554 9566

In hoeverre bent u het eens de volgende uitspraken	Zeer eens	Eens	Eens / oneens	Oneens	Zeer oneens
1. Regels en procedures over veiligheid van het werk zijn er alleen voor bijzondere situaties	☐	☐	☐	☐	☐
2. De organisatie doet zijn best om mijn werk zo veilig mogelijk te maken	☐	☐	☐	☐	☐
3. Als leidinggevend een afweging moeten maken tussen tijdswinst en veiligheid kiezen ze voor tijdswinst	☐	☐	☐	☐	☐
4. Wij worden gestimuleerd om zorgen en ideeën over veiligheid kenbaar te maken	☐	☐	☐	☐	☐
5. Een onveilige situatie of gebeurtenis krijgt veel aandacht	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bij de beoordeling van chauffeurs binnen dit bedrijf is veilig rijden belangrijk	☐	☐	☐	☐	☐
7. Op bijeenkomsten en besprekingen krijgt veilig rijden en handelen veel aandacht	☐	☐	☐	☐	☐
8. De chauffeurs melden onveilige gebeurtenissen en situaties aan kantoor	☐	☐	☐	☐	☐
9. De chauffeurs praten onderling veel over gevaarlijke situaties	☐	☐	☐	☐	☐
10. Als iemand onveilig rijdt, wordt hij daar altijd op aangesproken	☐	☐	☐	☐	☐
	Zeer eens	Eens	Eens /	Oneens	Zeer oneens
11. Wij waarschuwen elkaar als we mogelijke gevaren zien voor de ander (bijv. bij laden en lossen)	☐	☐	☐	☐	☐
12. De kans op een ongeval tijdens mijn werk is erg klein	☐	☐	☐	☐	☐
13. Onze dagelijkse routine laat zien dat veiligheid belangrijk is	☐	☐	☐	☐	☐
14. De chauffeurs van dit bedrijf zijn goed vertrouwd met de regels voor veilig rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐
15. Als er veranderingen zijn in regels over veilig rijden en werken, dan weet ik daarvan	☐	☐	☐	☐	☐
16. Als bedrijf hebben we nog een lange weg te gaan voordat iedereen alle regels voor veilig rijden en werken naleeft	☐	☐	☐	☐	☐
17. Als iemand zich extra inzet voor een veiliger transportsituatie, wordt hij daarvoor beloond	☐	☐	☐	☐	☐
18. Leidinggevend geven het goede voorbeeld als het gaat om veilig rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐
19. De chauffeurs van dit bedrijf werken niet altijd volgens de regels	☐	☐	☐	☐	☐
20. Als collega chauffeurs hun lading snel gelost willen hebben, wijken zij af van regels voor veilig rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐

In hoeverre bent u het eens de volgende uitspraken:	Ze er eens	Eens	Eens / oneens	Oneens	Ze er oneens
21. Als chauffeurs vinden dat hun werk veilig kan zonder de regels voor veilig rijden en werken te volgen, wijken zij hiervan af	☐	☐	☐	☐	☐
22. De chauffeurs van dit bedrijf nemen wel eens risico's die niet noodzakelijk zijn	☐	☐	☐	☐	☐
23. Als iemand een onveilige situatie ziet, zal hij er alles aan doen om te zorgen dat die situatie verbeterd wordt	☐	☐	☐	☐	☐
24. Werken volgens de voorschriften voor veilig rijden en werken maakt mijn werk veiliger	☐	☐	☐	☐	☐
25. De moeite die binnen dit bedrijf in veilig werken en schadepreventie wordt gestoken, betaalt zich ruimschoots terug	☐	☐	☐	☐	☐
26. Verbeteringen voor veiliger werksituaties worden vaak tegengehouden omdat ze te veel geld kosten	☐	☐	☐	☐	☐
27. Je kunt ook veilig werken terwijl je afwijkt van de regels voor veilig rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ik ken de geschreven bedrijfsregels voor veilig rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐
29. Plannen met betrekking tot schadepreventie worden snel uitgevoerd	☐	☐	☐	☐	☐
30. De chauffeurs zijn door het bedrijf goed opgeleid om veilig te rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐
	Ze er eens	Eens	Eens / oneens	Oneens	Ze er oneens
31. Ik ken alle gevaren van mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
32. Je kunt alleen veilig rijden als je je aan de regels voor veilig rijden en werken houdt	☐	☐	☐	☐	☐
33. De organisatie neemt de verantwoordelijkheid voor onveilig rijden en werken op zich	☐	☐	☐	☐	☐
34. Voor alle werkzaamheden zijn gedragsregels van toepassing	☐	☐	☐	☐	☐
35. De chauffeurs binnen dit bedrijf hebben nauwelijks invloed op de beslissingen die worden genomen over veiligheid	☐	☐	☐	☐	☐
36. Iedereen in deze organisatie accepteert het als ik extra veilig rijd, ook als het daardoor langer duurt	☐	☐	☐	☐	☐
37. Leidinggevend nemen veiligheid niet serieus	☐	☐	☐	☐	☐
38. Leidinggevend praten met de chauffeurs over veiligheid	☐	☐	☐	☐	☐
39. Als er een ongeval- of schadesituatie binnen dit bedrijf heeft plaatsgevonden, wordt deze uitvoerig besproken met de chauffeurs	☐	☐	☐	☐	☐
40. Bij het soort werk dat ik doe zullen altijd ongevallen blijven plaatsvinden	☐	☐	☐	☐	☐

In hoeverre bent u het eens de volgende uitspraken:	Zeer eens	Eens	Eens / oneens	Oneens	Zeer oneens
41. Het is onmogelijk om alles volgens de regels voor veilig rijden en werken te doen	☐	☐	☐	☐	☐
42. Niet alle ongevallen op mijn werk kunnen worden voorkomen	☐	☐	☐	☐	☐
43. Als je gewoon je werk doet, loop je geen kans op een ongeval	☐	☐	☐	☐	☐
44. De afgelopen 3 maanden heb ik niets gemerkt van plannen om veiliger te werken	☐	☐	☐	☐	☐
45. Als iemand een regel voor veilig rijden en werken overtreedt, wordt hij daarvoor gestraft	☐	☐	☐	☐	☐
46. Als iemand een gevaarlijke situatie meldt of oplost, wordt hij daarvoor beloond	☐	☐	☐	☐	☐
47. Als wij fouten maken zijn de gevolgen ernstig	☐	☐	☐	☐	☐
48. Ik heb de situatie op de weg altijd in de hand	☐	☐	☐	☐	☐
49. Tijdens het rijden bestaat er altijd kans op ongelukken	☐	☐	☐	☐	☐
50. Ik voel me 100% veilig op de weg	☐	☐	☐	☐	☐
	Zeer eens	Eens	Eens / oneens	Oneens	Zeer oneens
51. Mijn gezond verstand vertelt me of ik veilig rij	☐	☐	☐	☐	☐
52. Je loopt altijd een risico op de weg	☐	☐	☐	☐	☐
53. Ik loop op de weg minder risico dan ergens anders	☐	☐	☐	☐	☐
54. Als het een keer mis gaat, loopt het meteen goed mis	☐	☐	☐	☐	☐
55. De kans dat mij tijdens mijn werk iets overkomt is klein	☐	☐	☐	☐	☐
56. Ik voel me nooit helemaal veilig op de weg	☐	☐	☐	☐	☐
57. Ik loop geen gevaar op de weg	☐	☐	☐	☐	☐
58. De risico's die je op de weg loopt maken dat je vanzelf voorzichtig aan doet	☐	☐	☐	☐	☐
59. Ik voel mij wel eens een buitenstaander tussen mijn collega's	☐	☐	☐	☐	☐
60. Kantoor en chauffeurs zijn twee verschillende werelden	☐	☐	☐	☐	☐

In hoeverre bent u het eens de volgende uitspraken:	Zeereens	Eens	Eens / oneens	Oneens	Zeeroneens
61. Ik heb hier het gevoel echt bij dit bedrijf te horen	☐	☐	☐	☐	☐
62. Ik voel me meer verbonden met het bedrijf dan met andere chauffeurs	☐	☐	☐	☐	☐
63. Het maakt niet uit voor welk bedrijf je rijdt	☐	☐	☐	☐	☐
64. Als ik in de wagen zit staat het bedrijf waarvoor ik rij ver van me af	☐	☐	☐	☐	☐
65. De chauffeurs van dit bedrijf zijn solidair tegenover elkaar	☐	☐	☐	☐	☐
66. De chauffeurs onderling vormen een hechte groep	☐	☐	☐	☐	☐
67. Met chauffeurs van andere bedrijven heb ik absoluut geen binding	☐	☐	☐	☐	☐
68. In de wagen is de chauffeur eigen baas	☐	☐	☐	☐	☐
69. Ik voel me door mijn baas gecontroleerd	☐	☐	☐	☐	☐
70. Als chauffeur wordt er steeds in de gaten gehouden of je geen regels voor veilig rijden en werken overtreedt	☐	☐	☐	☐	☐
71. Ik bepaal zelf aan welke regels ik me hou	☐	☐	☐	☐	☐
72. Ik hou me aan de regels voor veilig rijden en werken	☐	☐	☐	☐	☐
73. Rij- en rusttijden hoef je je niet strikt aan te houden	☐	☐	☐	☐	☐
74. Ik bepaal zelf wanneer ik stop of doorrij	☐	☐	☐	☐	☐

-
1. Kunt u aangeven hoe vaak u contact heeft met de thuisbasis?

gemiddeld.....keer per

- ☐ uur
☐ dag
☐ week
-

2. Waarover heeft u contact met de thuisbasis?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Lading
☐ Route
☐ Informeel
☐ Veiligheid
☐ Planning
☐ Anders,
nl.....
.....
-

3. Hoe heeft u contact?

.....

4. Hoe vaak komt u gemiddeld per week op het bedrijf?

gemiddeld.....keer

5. Wat zijn volgens u de belangrijkste oorzaken van verkeersongevallen? kruis de drie belangrijkste aan.

Volgens mij worden ongevallen voornamelijk veroorzaakt door:

- ☐ Het ontbreken van een schadepreventiebeleid
☐ Slechte of onvoldoende opleidingsmogelijkheden
☐ Te krappe planning
☐ Tijddruk
☐ Een slechte of ontbrekende veiligheidscultuur
☐ Onervaren chauffeurs
☐ Vermoeidheid van chauffeurs
☐ Het overschrijden van rij- en rusttijden
☐ Het ontwerp van het voertuig
☐ Achterstallig onderhoud aan het voertuig
☐ Het ontbreken van technische veiligheidsmiddelen (dode-hoek-spiegel ed.)
☐ Slechte belading
☐ Omstandigheden op de weg die uitnodigen tot overtredingen
☐ Andere weggebruikers
☐ Gebrekkige handhaving van verkeersregels
☐ Het weer
☐ Werkzaamheden aan de weg
☐ De kwaliteit van de weg
☐ Anders, nl.....
-

6. Met welke van de volgende voorzieningen is het voertuig waarmee u gewoonlijk rijdt uitgerust? Dragen deze naar uw mening bij aan de verkeersveiligheid?

Mijn voertuig is uitgerust met (meerdere antwoorden mogelijk):	Bijdrage aan verkeersveiligheid:		
☐ Tachograaf	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Snelheidsbegrenzer	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Dobli-spiegel	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Achteruitrijdbeveiliging (camera's; signalen)	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Zijafscherming (een gesloten constructie)	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Zijafscherming (open balk constructie)	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Black box	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Retroflecterende markeringen	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks
☐ Anders, nl.....	☐ Veel	☐ Enigszins	☐ Niet of nauwelijks

7. Wat zou er volgens u moeten gebeuren om uw werk veiliger te maken?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Wat zou uw werkgever moeten doen om uw werk veiliger te maken?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Wat is uw nationaliteit?

.....

10. In welke plaats is de onderneming waarvoor u werkt gevestigd?

.....

11. Wordt door de onderneming eigen vervoer of beroepsgoederenvervoer verricht?

- ☐ Eigen vervoer
- ☐ Beroepsgoederenvervoer

12. Wat is de aard van het dienstverband?

- ☐ Loondienst
- ☐ Zelfstandige
- ☐ Truckverhuur chauffeur
- ☐ Anders, en wel.....

13. Wat is de aard van uw aanstelling?

- ☐ Tijdelijke aanstelling
- ☐ Vaste aanstelling

14. Hoeveel chauffeurs zijn er bij uw onderneming gewoonlijk in dienst?

.....chauffeurs

15. Hoe lang werkt u bij uw huidige werkgever?

.....jaar

16. Hoeveel uur werkt u gewoonlijk per werkdag?

.....uur

17. Hoeveel uur rijdt u gewoonlijk per werkdag?

.....uur

18. Hoeveel dagen in de week werkt u gewoonlijk?

.....dagen

19. Wat is het type van uw voertuig?

- ☐ Enkele motorwagen
- ☐ Motorwagen + aanhanger
- ☐ Trekker + oplegger

20. Hoeveel kilometer rijdt u gemiddeld per jaar tijdens uw werk?

.....kilometer

21. Rijdt u dubbelbemand?

- ☐ Altijd
 - ☐ Meestal
 - ☐ Zelden
 - ☐ Nooit
-

22. Wat is de aard van uw laadruimte?

- ☐ Stukgoedwagen
 - ☐ Veewagen
 - ☐ Koelwagen
 - ☐ Vrieswagen
 - ☐ Tankwagen
 - ☐ Container vervoer
 - ☐ Droge bulkgoederenvervoer
 - ☐ Autovervoer
 - ☐ Bijzonder vervoer
 - ☐ Overig,
nl.....
-

23. In welk jaar bent u geboren?

19.....

24. Hoe lang werkt u als chauffeur?

.....jaar

25. Hoe lang heeft u uw
vrachtwagenrijbewijs?

.....jaar

26. Rijdt u als internationaal chauffeur?

- ☐ ja
- ☐ nee

Indien ja, hoelang rijdt u als internationaal
chauffeur?

.....jaar

Bijlage 4: Overzicht uitkomsten branche workshop

1 Inleiding

Op 7 mei 2001 werd de workshop “kenmerken van transportbedrijven met een hoog/laag ziekteverzuim, shades” gehouden, te Hoofddorp. De workshop maakt onderdeel uit van het onderzoek dat door TNO Arbeid samen met de Technische Universiteit Delft, Vakgroep Veiligheidskunde, TNO Inro en SWOV wordt uitgevoerd. Hierin staat de veiligheidscultuur binnen transportondernemingen centraal. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat in samenwerking met Transport en Logistiek Nederland en BGZ wegvervoer.

Het doel van de workshop was om voorafgaand aan het veldwerk van het project waarin de veiligheidscultuur van transportbedrijven in kaart wordt gebracht, zicht te krijgen op kenmerken van transportbedrijven met een ‘goede’ score ten aanzien van veiligheid en met een ‘minder goede’ score ten aanzien van veiligheid. Deze kennis is met name aanwezig binnen organisaties die frequent met transportondernemingen in contact staan. Deelnemers aan de workshop waren medewerkers van BGZ wegvervoer, de Rijksverkeersinspectie, de verzekeringsbranche en TLN, die op grond van hun functie veel met transportbedrijven te maken hebben. In bijlage 1 is een presentielijst opgenomen.

In dit rapport vindt u de resultaten van de workshop weergegeven, uitgewerkt in een voor het verder onderzoek bruikbare vorm.

Toelichting op het onderzoek

Het onderzoek *Safety Culture in de transportsector* is tot stand gekomen door op initiatief van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Directoraat Generaal Goederenvervoer) samen met de branche-organisatie Transport en Logistiek Nederland (TLN) geïnitieerd. De branche en de overheid zijn samen op zoek naar mogelijkheden om via de veiligheidscultuur van transportondernemingen de verkeersveiligheid en daarmee het aantal ongevallen positief te beïnvloeden en daarmee het aantal ongevallen te reduceren via de veiligheidscultuur van transportondernemingen.

Die beïnvloedingsmogelijkheden moeten tot uiting komen in Het onderzoek heeft betrekking op het in kaart brengen van deze veiligheidscultuur en de invloed ervan op de verkeersveiligheid van de chauffeurs op de weg. De overheid, de branche en zelfs verzekeraars kunnen vervolgens een actieve rol spelen bij het initiëren en/of doorvoeren van dergelijke maatregelen die rekening houden met aspecten van de veiligheidscultuur.

TNO Arbeid coördineert het onderzoek en werkt hierbij samen met TNO Inro, de TU Delft en de SWOV. Het onderzoek is opgedeeld in een drietal fasen. De eerste fase, Allereerst is een literatuuronderzoek, is reeds afgerond uitgevoerd. Nu gaat het onderzoekswerk bij de transportondernemingen beginnen. Tenslotte zal richt het onderzoek zich richten op andere relevante actoren (andere type bedrijven, overheid, verzekeraars, branchevereniging ed.) die een bijdrage kunnen leveren aan het opstellen van voor effectieve maatregelen.

Centraal in het onderzoek staat de transportonderneming. De effectiviteit van toekomstige maatregelen wordt bepaald door een beeld te verkrijgen van de huidige situatie. Dat beeld wordt verkregen door aan de hand van de methode Schein (zie volgende paragraaf) een overzicht te maken van de belangrijkste kenmerken die bij de cultuur horen. Bovendien zal de effectiviteit van toekomstige maatregelen in belangrijke mate afhangen van de waarde die de transportondernemer zelf hecht aan de inzet van bepaalde maatregelen. Het gaat er immers om om te weten te komen welke maatregelen wel en welke niet effectief zullen zijn. En dat kan alleen maar vastgesteld worden als u zelf de waarde in ziet van een bepaalde maatregel

Tip van de workshop deelnemers is om in de ronde voor externe actoren ook de vervoersbond FNV of CNV mee te nemen om te horen over hoe zij denken om de veiligheid te vergroten.

2 Cultuur

Een cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekende ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd

In deze definitie zitten drie steekwoorden.

Vanzelfsprekend: cultuur is vanzelfsprekend, dat wil zeggen dat de cultuur van een bedrijf impliciet is en dus niet direct te meten.

Veronderstellingen: dit zijn bijvoorbeeld veronderstellingen over het ziekteverzuim en schades. Het ene bedrijf let bijvoorbeeld niet zo op schades aan de vrachtwagens, want de chauffeur moet bijvoorbeeld voor de schades opdraaien, of ze accepteren bijvoorbeeld dat voor een snelle levering aan klanten schades aan vrachtwagens onvermijdelijk zijn.

Voor wat betreft het ziekteverzuim kunnen er bedrijven zijn, die niet zo zwaar tillen aan een hoger ziekteverzuim, als het cijfer niet sterk afwijkt van het gemiddelde onder transportbedrijven. Of het tegenovergestelde geldt, vanwege de financiële consequenties voor het bedrijf.

Bestaan: dit steekwoord zegt, dat de cultuur van een bedrijf uniek is, omdat ieder bedrijf een unieke ontstaansgeschiedenis heeft.

Organisatiecultuur is te onderscheiden in drie niveaus, die in de volgende sheets worden uitgewerkt: Artefacten, direct waarneembare uitingen van cultuur;

- Beleden waarden, alles wat uit officiële documenten en presentaties blijkt;
- Basisassumpties, de feitelijke kern van de cultuur, de vanzelfsprekende veronderstellingen.

□

Artefacten zijn de direct observeerbare organisatiekenmerken. Ze zijn gemakkelijk waar te nemen, te zien of te horen. Het zijn direct zichtbare uitingen van cultuur, alles wat opvalt als je voor het eerst een bedrijf binnenkomt (artefacten). Bijvoorbeeld:

- posters, inrichting kantoor, rituelen, jargon;
- kledingvoorschriften (indien aanwezig);
- vergaderingen (hoe vaak, hoe lang);
- veiligheid (ongeval, schaderegistratie, voorzieningen in de cabines, etc).

Op artefact niveau is de cultuur heel duidelijk en heeft een direct emotioneel effect. Je vindt de inrichting van een kantoor van een transportbedrijf, of het gebouw zelf mooi, indrukwekkend of saai. Kortom je vindt iets, maar je weet niet hoe je de artefacten moet duiden. Ook rituele behoren tot de artefacten. Voorbeelden van rituelen zijn:

- al dan niet gezamenlijk koffiedrinken of lunchen;
- hoe worden conflicten in een bedrijf opgelost, openlijk of onderhuids;
- housekeeping, is het kantoor een zootje of is er een clean desk policy.

Artefacten op het gebied van veiligheid / arbo zijn:

- aanwezigheid van een ongeval- of schaderegistratiesysteem;
- aanwezigheid rsi programma voor bureaumedewerkers;
- worden BGZ arbomiddelen gebruikt (arbotip, HTP, ergonomie stoel);
- aanwezigheid brandblussers, veiligheidsgordels in cabine;
- gebruik handschoenen, veiligheidsschoenen door chauffeur bij lossen.

De cultuur uit zich in de normen en waarden waarmee de organisatie werkt. Uitingen van cultuur zijn te halen uit officiële documenten, officiële presentaties, etc. Deze 'beleden normen en waarden' zijn bij veiligheid / arbo te halen uit:

- kwaliteit registratiesystemen ongevallen, schades;
- welke besluiten worden genomen hoe met schades om te gaan;
- hoe belangrijk is ziekteverzuim, schades in vergaderingen;
- wie neemt initiatief, wordt aangepakt bij tegenvallende resultaten.

□

Bij de beleden waarden gaat het niet meer om de aanwezigheid van een registratiesysteem voor bijvoorbeeld ongevallen of schades, maar om de manier hoe een organisatie gebruik maakt van de resultaten van de registratie.

Bedrijven kunnen de gegevens alleen registreren voor een jaarverslag of voor een externe instantie. Of de resultaten worden gebruikt om er mensen (chauffeurs) mee te stimuleren veiliger te rijden of op af te rekenen. Dit laatste is een voorbeeld van een 'blaming the victim' houding van een bedrijf. De resultaten kunnen ook gebruikt worden om alternatieve routes te plannen of om de tijdsdruk en de werkdruk te reguleren.

Een ander punt is de aandacht, die ziekteverzuim en schades binnen het bedrijf krijgen. Hoe vaak staat het op de agenda, hoe lang wordt erover gepraat, welke acties worden ondernomen ?

De kern van de organisatiecultuur bevat de vanzelfsprekende veronderstellingen (basisaannames). Bijvoorbeeld:

- hoe worden problemen rond ziekteverzuim en schades opgelost binnen het bedrijf?
- wat wordt verwacht hoe een (nieuwe) chauffeur zich dient te gedragen ten aanzien van productie, op tijd rijden en ongevallen?

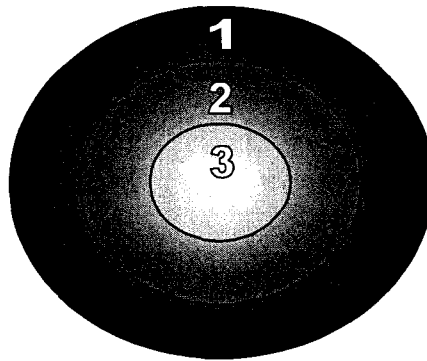
Bij onderzoek naar artefacten en beleden waarden treedt een fascinerend fenomeen op. Hoe duidelijker de artefacten en de beleden waarden binnen een bedrijf worden, hoe groter de discrepantie tussen die twee zichtbare uitingen van cultuur kunnen zijn. Dat wil zeggen, dat er een ander mechanisme werkzaam is, dat de basisassumpties wordt genoemd. Voorbeeld:

Stel, dat een bedrijf op het niveau van artefacten er wat rommelig en gemoedelijk uitziet. Daarbij past een informele omgang binnen het kantoor en tussen kantoor en de chauffeurs. Datzelfde bedrijf kan de visie uitdragen, dat de hele organisatie verantwoordelijk is voor een goede service naar klanten en afnemers (beleden waarden) en tegelijkertijd een zeer gedifferentieerde en uiteenlopende beloningsstructuur kennen (beleden waarden).

Dit is een voorbeeld van een conflict. In dit hypothetische geval is de basisassumptie niet de gezamenlijke, maar de individuele verantwoordelijkheid. Fouten van werknemers, zoals bijvoorbeeld schades, zullen dan individueel worden afgerekend.

De drie lagen kunnen als volgt worden gevisualiseerd (zie figuur 1). Van buiten naar binnen is het minder zichtbaar en tastbaar. Het kost moeite om tot de kern door te dringen. Het op een dergelijke wijze typeren van een cultuur helpt bij een beschrijving van de cultuur en het tastbaar maken van waar we het over hebben.

Figuur 1
Drie niveaus van organisatiecultuur



- 1 Artefacten**
- 2 Beleden normen en waarden**
- 3 Basis aannames**

3 De uitkomsten van de discussie

Aan de deelnemers werd onderstaande vraag voorgelegd:

Vraag: wat zijn kenmerken die zijn toe te schrijven aan bedrijven met en hoog cq laag verzuim en veel cq weinig schades? Wat valt je op als je deze bedrijven binnenkomt?

De antwoorden staan hieronder weergegeven (§ 4.1 en § 4.2). In steekwoorden: elementen die met schades en ongevallen te maken hebben (§ 4.1.1), elementen die met ziekteverzuim te maken hebben (§ 4.1.2) en algemene opmerkingen (§ 4.1.3). Vervolgens is een tabel (§ 4.2) afgedrukt met kenmerken van bedrijven met hoog/laag verzuim en veel/weinig schades.

3.1 Schades, verzuim en algemeen

3.1.1 Elementen die genoemd zijn ten aanzien van schades:

- kwaliteit van de schade melding;
- feedback op schades;
- Schadefrequentie bij kleine bedrijven (10-15 man) is zo laag dat het voor verzekeraars geen prioriteit heeft;
- schadefrequentie is voor verzekeraars vaak positief beïnvloedbaar;
- het helpt als je schades en ongevallen omrekent in kosten en terugverdienkilometers: gemiddeld rendement is f 0-25 gulden per auto per dag (per auto per dag); gemiddelde omzet is f 1000 gulden papd;
- gemiddelde schade is 4000 gulden in het zwaar vervoer. De schadelast per jaar is daarmee het aantal schades per jaar maal 4000;
- de meeste schades ontstaan bij manoeuvreren en achteruitrijden: ca. 50% (10 km p/u of minder), het houden van onvoldoende afstand 16% en ruitbreuk;
- er is een onderscheid tussen zuivere risico's (schade) en speculatieve risico's (investeringen). De aandacht over deze twee is onevenredig verdeeld (veel tijd besteed aan speculatieve risico's, nauwelijks tijd aan zuivere risico's). De kunst is om dat omgedraaid te krijgen;
- verzekeraar: trekt er drie jaar aan om bedrijf vooruit te helpen. Soms lukt het om het schadeverloop in 3 jaar tijd te halveren. Bij geen resultaat volgt premieheffing (2 jaar) en daarna eruit. Vaak hoeft men bij andere verzekeraar dan ook niet aan te kloppen, omdat die vraagt naar de verzekeringsgeschiedenis en men onderling info uitwisselt;

3.1.2 Elementen die genoemd zijn ten aanzien van ziekteverzuim:

- onderdelen van een goed verzuimbeleid:
 - positieve insteek;
 - goede registratie;
 - aandacht vanuit het bedrijf en/of arbodienst;
 - betrokkenheid vanuit het bedrijf tonen;
 - communicatie;
 - gerichte controle;
 - (gedeeltelijke) werkhervatting op basis van aangepast werk;
 - openheid;
- 60% is kortdurend verzuim;
- de kosten van het langdurend verzuim maken 68% uit van de totale ziektekosten;

- de bepalende factor voor de totale verzuimduur is het langdurig verzuim
- kosten van het verzuim: 25 gulden (rendement auto/dag) + imagoschade, klanten kwijt e.d.;
- een deel van de “pijn” zit in ziekmeldingen kort van te voren als ritten al gepland zijn en er moeilijk andere oplossingen kunnen worden gevonden (ziekmeldingen op zondagavond), ook bijvoorbeeld voor langdurend transport, buitenlandse ritten;
- veiligheid en ziekteverzuim kunnen conflicteren: de chauffeur moet een verantwoorde keuze maken als hij in de wagen stapt. Als hij een avond heeft doorgezakt is hij degene die moet inschatten of het verantwoord is te gaan rijden;

3.1.3 Elementen die genoemd zijn, algemeen:

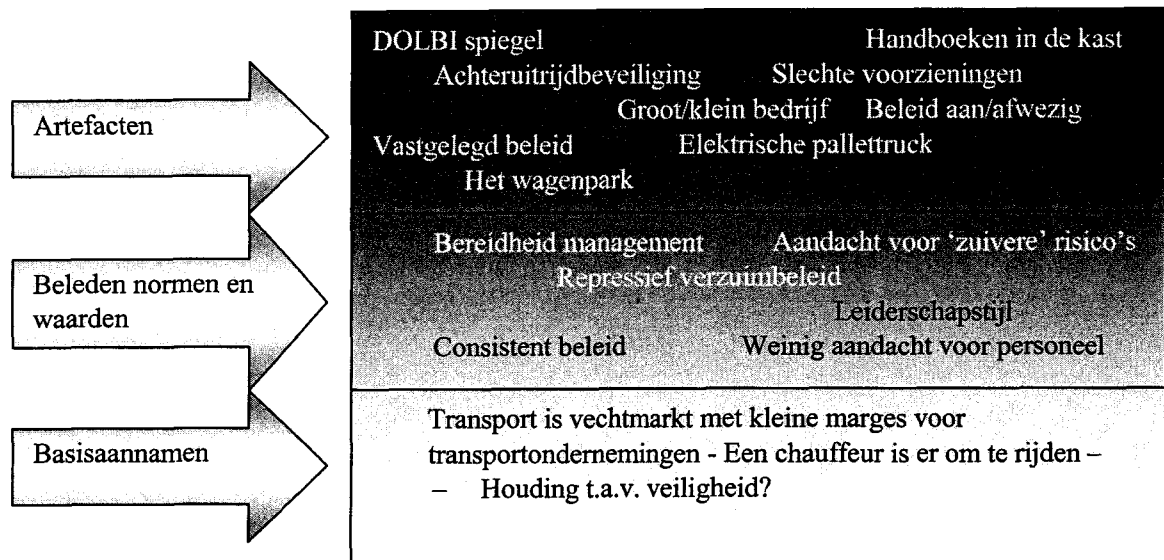
- de eerste verbeterslag is makkelijk te maken, vasthouden is lastig;
- bereidheid: onderscheid tussen natuurlijke bereidheid en gedwongen bereidheid (premie);
- “eerst ondernemer zijn”:
 - ben je bereid om: vrachtauto te laten kopen;
 - iedereen te laten rijden;
 - 80/90% is gefinancierd door verlader;
- de afhankelijkheid van de klant/verlader: in hoeverre is er wel sprake van een gelijkwaardige relatie? Het bestaan van grote afhankelijkheden van de verlader verklaart voor een deel de groei van het aantal eigen rijders – men wil de vrijheid terug;
- eigen rijder: managementlaag=chauffeurs, schadepreventie laag, schadelast kan hoog zijn. Vullen schadepreventie zelf in (zelf bumper vervangen in weekend). Truck = eigen brood. Investeren in preventie bij eigen rijders rendeert niet;
- 80% zijn kleine bedrijven; deze zijn niet interessant voor verzekeraars, echter wel voor BGZ.

3.2 Tabel kenmerken hoog/laag verzuim, veel weinig schades

Laag ziekteverzuim	Hoog ziekteverzuim
Kleinere bedrijven - sociale controle - betrokkenheid - persoonlijk contact - niet kunnen verstoppen - kent baas persoonlijk “Noorden” locale cultuur → stad vs dorp Het “snelle” westen Eigen rijder: eigen baas, eenmansbedrijf, meer uren, zeer bewust van kosten. Het hebben van een goed verzuimbeleid Goede voorzieningen Lage fysieke belasting → elektrische pallettrucks Weinig stress	Grote bedrijven - anonimiteit - verstoppen sociaal gevoel groep als eenheid stress bij fijn-distributie, rolcontainers, pakjes gebrek aan personeel weinig aandacht voor risico's Veel stress
Weinig schades/ongevallen	Veel schades/ongevallen
Top-down beleidsmaatregelen DOBLI-spiegels Achteruitrijdbeveiliging Registratiesysteem Vastgelegd beleid Correctie op beleid Consistentie van beleid Bereidheid Leiderschapsstijl	Handboek Beleid + vastleggen Schademelding Terugkoppeling Techniek Wagenpark Onderhoud Contract “nieuwe auto hoeft niet goed te zijn”

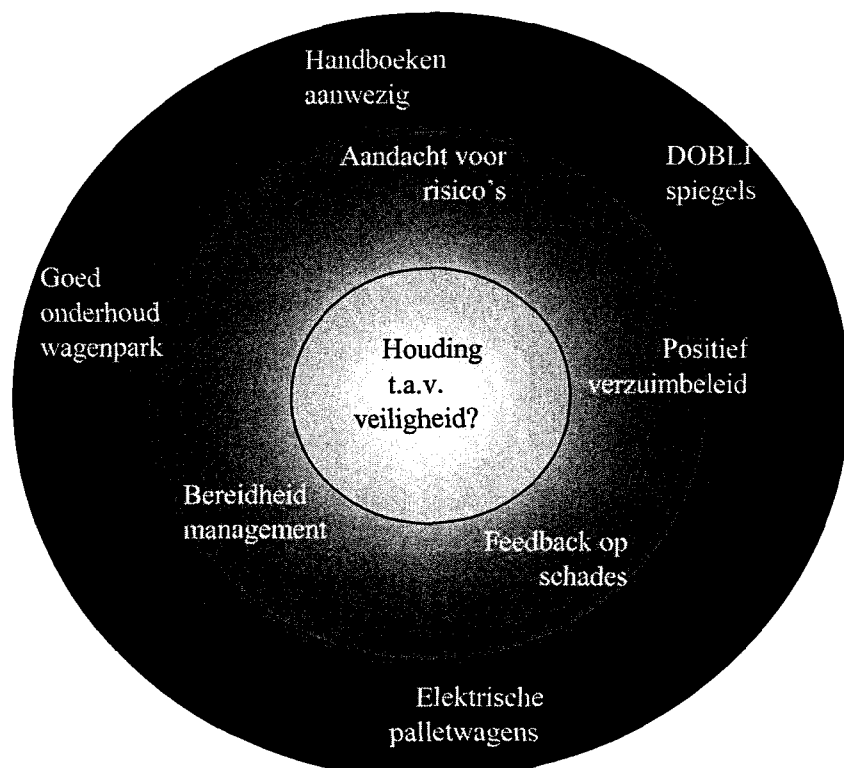
4 Conclusie

Als we de in hoofdstuk 4 genoemde elementen volgens het model van Schein willen typeren ontstaat het volgende beeld (zie figuur 2).



Figuur 3 geeft een beeld van een fictieve cultuur, waarin een aantal van deze elementen past.

Figuur 3 Een fictieve organisatiecultuur



Deelnemerslijst en programma

Workshop cultuurkenmerken van bedrijven in de transportsector Programma

13.00	Welkom
13.05	Introductie en kennismaking Toelichting op het onderzoek
13.20	Cultuur en veiligheidscultuur
13.35	Inventarisatie van in de branche aanwezige kennis
14.00	Pauze
14.10	Koppeling met Cultuurmodel van Schein
14.50	Samenvatting
15.00	Afsluiting

Deelnemers:

Dhr. Aarse	Transport en Logistiek Nederland
Dhr. Heeren	TVM Verzekeringen
Dhr. Bleeker	Nationale Nederlanden
Dhr. Meijer	BGZ-Wegvervoer
Dhr. Grandia	BGZ-Wegvervoer
□ Dhr. Braaksma	Rijksverkeersinspectie

Namens de onderzoeksgroep:

Drs. Johan Gort	TNO-Arbeid
Drs. Michiel Vervoort	TNO-Arbeid
Drs. Harriëtte van de Waterbeemd	TNO-Arbeid

Bijlage 5: Voorbeeld geconstrueerde basisaannames van bedrijf

Op de vraag wat de drie belangrijkste oorzaken van ongevallen zijn in de ogen van chauffeurs worden de volgende antwoorden gegeven (zie tabel). In de tabel is het aantal keren dat een mogelijke oorzaak is genoemd per bedrijf weergegeven. Omdat drie antwoorden per respondent mogelijk zijn telt het totaal op naar 521 (van de $3 \cdot 179 = 537$ antwoorden maximaal). De tabel is gerangschikt aan de hand van de meeste genoemde totaalcategorieën. Binnen de bedrijven wordt grofweg de dezelfde top 10 teruggevonden.

per vraag de aantallen (tussen haakjes het totaal)		Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
1.	Andere weggebruikers	15	8	24	26	11	84
2.	Tijddruk	13	6	25	32	11	87
3.	Onervaren chauffeurs	12	6	21	15	7	61
4.	Te krappe planning	12	4	18	16	6	56
5.	Het weer	10	8	10	8	6	42
6.	Vermoeidheid van chauffeurs	6	2	16	9	7	40
7.	Slechte belading	2	3	7	6	3	21
8.	Gebrekkige handhaving van verkeersregels	7	3	3	4	1	18
9.	Het overschrijden van rij- en rusttijden	3	3	4	6	1	17
10.	Omstandigheden op de weg die uitnodigen tot overtredingen	1	1	1	8	4	15
11.	Het ontbreken van technische veiligheidsmiddelen (dode-hoek-spiegels ed.)	2	1	4	4	2	13
12.	Achterstallig onderhoud aan het voertuig	2	1	4	1	2	10
13.	Werkzaamheden aan de weg	3	0	1	4	1	9
14.	Slechte of onvoldoende opleidingsmogelijkheden	3	1	1	1	3	9
15.	Een slechte of ontbrekende veiligheidscultuur	2	1	3	1	2	8
16.	Het ontbreken van een schadepreventiebeleid	1	1	2	0	2	6
17.	De kwaliteit van de weg	2	1	0	1	3	7
18.	Het ontwerp van het voertuig	1	0	0	1	0	2
19.	Anders, nl	3	0	2	8	3	16
Totaal							521

Tabel: De belangrijkste oorzaken van ongevallen

Onder de categorie anders zijn de volgende oorzaken van ongevallen genoemd:

- er word te veel gebeld door de planning;
- lengte oplegger in steden;
- gebrek aan concentratie;
- te hoge snelheid;
- veel te hard rijden;
- wisselen auto's;
- zeer brutaal rijden en snijdende personenwagens;
- begrip van automobilisten voor vrachtwagens;
- Onoplettendheid;
- niet anticiperen;
- veel gemanoeuvrer in de binnenstad (Amsterdam-Utrecht etc.);

- rijden onder invloed;
- filevorming;
- niet goed kijken voor je wegrijdt na laden-lossen als je bijv. Achteruit rijdt;
- afstand houden;
- door de constante filevormingen inhaalverbod. Door inhaalverbod krijg je rijen vrachtverkeer en dat beneemt je zicht vooruit.

De voertuiguitrusting per bedrijf is (naar zeggen van de chauffeurs) de volgende (zie tabel). De tabel is gesorteerd op de meest voorkomende voorzieningen in de totaal kolom. Deze indeling verschilt van de meest voorkomende voorzieningen per bedrijf.

Tabel: Voertuiguitrusting

voertuiguitrusting	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
uitgerust met tachograaf	31	16	43	47	22	159 (89%)
uitgerust met snelheidsbegrenzer	30	15	42	46	21	154 (86%)
uitgerust met open balk constructie zijafscherming	20	8	24	28	9	89 (50%)
uitgerust met black box	31		1	45	14	91 (51%)
uitgerust met retroreflecterende markeringen	17	9	18	35	6	85 (48%)
uitgerust met Dobli-spiegel	15	2	6	6	9	38 (21%)
uitgerust met gesloten constructie zijafscherming	1	6	11	12	1	31 (17%)
uitgerust met achteruitrijbeveiliging	7	0	11	10	1	29 (16%)
Anders uitgerust	2	2	8	10	2	24 (13%)

Andere uitrustingen zoals door respondenten genoemd zijn:

- navigatiesysteem 4x;
- zij camera's (dode hoek) 4x;
- cruise control 2x;
- zij-verlichting 2x;
- zijcontourverlichting 2x;
- gordels 2x;
- blussers;
- wegrijdbeveiliging;
- goede chauffeur;
- retarder;
- rondom schijfremmen;
- ABS-systeem.

Hieronder is het door de chauffeurs ingeschatte nut van de voertuigvoorzieningen weergegeven (zie tabel)

Tabel: Bijdrage voertuigvoorzieningen aan de verkeersveiligheid

Bedrijfsnaam		Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (37)	Bedrijf 5 (26)	Totaal (164)
Bijdrage tachograaf							
	Veel	5	5	13	12	3	38
	Enigszins	13	6	18	19	10	66
	Niet of nauwelijks	12	5	12	16	12	57
Bijdrage snelheidsbegrenzer							
	Veel	9	4	12	12	6	43
	Enigszins	15	5	9	15	9	53
	Niet of nauwelijks	6	6	22	20	9	63
Bijdrage open balk zijafscherming							
	Veel	8	5	11	12	3	39
	Enigszins	11	2	12	16	6	47
	Niet of nauwelijks	0	1	1	2	2	6
Bijdrage black box							
	Veel	2	0	1	3	2	8
	Enigszins	8	0	1	5	6	20
	Niet of nauwelijks	18	1	2	37	11	69
Bijdrage retroreflecterende markeringen							
	Veel	9	7	11	16	3	46
	Enigszins	10	4	9	19	8	50
	Niet of nauwelijks	0	0	2	0	1	3
Bijdrage Dobli-spiegel							
	Veel	7	2	8	4	7	28
	Enigszins	8	0	4	2	7	21
	Niet of nauwelijks	2	1	0	5	1	9
Bijdrage gesloten zijafscherming							
	Veel	1	5	10	10	3	29
	Enigszins	4	1	5	4	2	16
	Niet of nauwelijks	0	0	1	0	2	3
Bijdrage achteruitrijdbeveiliging							
	Veel	6	0	11	11	4	32
	Enigszins	1	1	1	2	4	9
	Niet of nauwelijks	2	1	0	0	0	3

Wat zou er volgens de chauffeurs moeten veranderen om het werk veiliger te maken?

- meer snelweg, de snelheidsbegrenzer eraf of naar 100 km per uur, inhaalverbod weg, eentonig uren achter iemand aan rijden;
- doblispiegel/camera verplichten evenals blackbox i.p.v. tacho;
- betere praktische opleiding;
- doblispiegel zou worden geplaatst november 2000 is nooit gebeurd (voor 3 jaar schade vrij rijden);
- minder tijdsdruk/minder klanten op een dag;
- opleidingen/cursussen, betere markering laden/losssen, pylonen op de klep;
- gaat best zo;
- mensen met luxe of vrachtwagens die gevaarlijk of onder invloed rijden het rijbewijs innemen en nooit meer laten rijden;
- meer tijd geven;
- minder stress in het verkeer, fietsende jeugd verkeersinzicht leren;
- rustiger verkeersbeeld creëren;
- achteruitrijdbeveiliging, minder tijdsdruk, elke chauffeur een vaste auto;
- de planning ruimer opzetten en rekening houden met rijafstanden;
- alert blijven op nieuwe ontwikkelingen;
- iets "wijdere" planning teneinde aan de door hen bepaalde tijdslimiet, waarbinnen geleverd en gereden dient te worden, ook te kunnen voldoen;
- er ontstaan m.i. veel gevaarlijke situaties door de snelheidsbegrenzer in combinatie met het ophaalverbod. je kunt en mag niet een baan opschuiven doordat je er dan niet meer voorbij komt en kans loopt op een bekeuring wat overblijft is dan ???
- mede weg gebruikers die meer rekening moet houden (inzicht) met vrachtauto's;
- minder lang door rijden met verouderde auto's;
- niet te lang door rijden;
- maximaal 10 rij of werk uren per dag;
- inhaal verbod voor vrachtwagens afschaffen er word veel te dicht op elkaar gereden;
- meer begrip voor de toestand van de chauffeur. ook al zitten de rijtijden er nog niet op, bijvoorbeeld ziek zijn onderweg, dusdanig vermoeit dat door rijden niet verantwoord is;
- beter overleg over uitvoering van alle werkzaamheden en geen druk uitvoeren op medewerkers door planning bij die medewerkers die daar gevoelig voor zijn;
- niks, alleen je moet zelf wel de regels nakomen. bij ons is dat goed geregeld;
- niet hele nachten doorrijden. niet iedereen kan overdag slapen. er zorg voor dragen dat het handsfree bellen ook goed werkt. ik ontvang de planning goed, maar de planning mij niet, dus moet ik hem in de hand nemen;
- voor wat betreft het rijden zal de chauffeur de hand toch in eigen boezem moeten steken;
- de werkdruk wat verlagen dan heb je overal de tijd voor om alles in alle rust te doen. (minder adressen);
- wordt aan gewerkt;
- meer voorlichting op scholen over b.v. dode hoek, achteruitrijden enz. enz. en kinderen + mensen die nog moeten afrijden voor het rijbewijs. verplicht laten meerijden met een vrachtwagen om te laten beseffen wat een chauffeur ziet vanachter het stuur;
- in het tijdschema een pauze inplannen. de beladers v/d vrachtwagens beter opleiden wat betreft het laden van gevaarlijke stoffen;

- dat medeweggebruikers zich ook gaan houden aan de verkeersregels (invoegen, uitvoegen, filerijden);
- werkdruk verminderen, deze druk komt niet vaak voor maar als het voorkomt dan wordt er haastig gewerkt en er worden fouten gemaakt;
- werkdruk verminderen;
- minder rotondes, minder inhaalverbod;
- meer verkeerscontrole;
- een keer luisteren naar de chauffeurs onderling en actie daarop onder nemen;
- heftruckcursus voor pintruck, extra dode hoek spiegel, en spiegels zo maken dat ze niet meer trillen;
- planners goed luisteren naar de chauffeurs en situatie meteen uitvoeren;
- klanten die vrachtwagens laten wachten;
- iets minder tijd druk geven en op tijd op elkaar afstemmen;
- minder krappe planning en meer informatie over lading en klant;
- transport materieel goed onderhouden, wij werken met wissellaadbakken die dikwijls op en afgezet worden en zo zeer vlug slijten op goede werking;
- medeweggebruikers meer bewust maken, welke beperkingen het vrachtvervoer met zich meebrengt;
- de losplaatsen zouden overzichtelijker en ruimer moeten worden;
- betere opleidingen met name voor de jonginstromende, dit niet alleen t.a.v. rijden met een vrachtauto maar zeer zeker ook t.a.v. belading en reactie van bepaalde ladingen tijdens transport over de weg veel jongere met diploma worden als volwaardig?
- zorgen dat 't werk goed geplant wordt;
- minder stress spiegels vervangen triller collega beter met elkaar omgaan;
- het is nooit genoeg veilig werken en rijden. steeds bij de les blijven;
- luisteren wat chauffeurs weergeven;
- elektrische pompwagen in de auto (rug)!. de rijtijd tussen de 1e en 2e klant meer tijd geven;
- niets, ik werk veilig;
- tijdens de rijopleidingen veel uitleg geven aan de cursisten over mogelijke reacties van de grotere voertuigen die deze bestuurders enkel maar op een bepaalde wijze kunnen bedienen. veilig door het verkeer betekent veel meer inzicht krijgen;
- over het algemeen dat automobilisten meer respect gaan tonen voor het vrachtverkeer nu het zo druk is op Nederlands wegen;
- meer controle op rij en rust tijden en een goed sociaal contact met de thuisbasis. werkgever en planning door dit gebrek ontstaat er erg veel stress. waardoor de veiligheid een heel stuk af neemt;
- bij de klanten de werkplek veiliger maken;
- minder krappe planning. minder toegeven aan eisen van klanten. meer voorzieningen treffen voor laden of lossen;
- op de weg een troep ('s avonds, 's nachts aan de weg werken) auto doblispiegel;
- niet zo een knappe planning. bij drukte meerdere wagens en chauffeurs inzetten! de opdrachtgever zou eens naar de klachten van de chauffeurs moeten luisteren en contact moeten zoeken met hun klanten. gebeurt veel te weinig, bang voor klantenverlies;
- geen onveilige situatie meer creëren in alle opzichten;
- chauffeurs personenauto's beter instrueren hoe het is om in een vrachtwagen te zitten en hoe langzaam het gaat. hoe gevaarlijk andere weggebruikers doen;

- dat iedereen aandacht blijft geven en niet denken dat weet ik al en dat ken ik. luisteren naar anderen, waardoor werk beter en veiliger kan worden;
- achteruitrijd beveiliging(camera's). regels m.b.t. veilig werken serieus nemen. rekening houden met vermoeidheid chauffeurs, ook m.n. in zeer drukke tijden!! meldingen onveilige situaties, chauffeurs niet de hoogste boom in moeten voordat iets gebeurt;
- meer vrijheid in het werk, beter geluisterd worden naar de chauffeurs;
- de rijtijden in acht nemen;
- snelheidsbegrenzer van de auto afhalen, door de begrenzer rij je vaak te dicht naar je voorganger toe om je inhaal tijd te verkorten. als er dan iets gebeurt kunnen er de grootste ongelukken gebeuren;
- is veilig;
- geen idee;
- chauffeurs moeten tijd krijgen om genoeg rust te krijgen;
- meer overleg over bepaalde situaties;
- ik heb geen idee!
- bestuurders van personenwagens bijbrengen dat een vrachtwagen geen personenauto is i.v.m. invoegen,bochten maken (meer ruimte nodig) etc. etc.;
- meer en beter toezicht op het onderhoud van bijv. laadkleppen, door gebrekkig onderhoud kunnen onveilige situaties ontstaan, beter systeem om rolcontainers vast te zetten op laadklep. beter onderhoud aan voertuigen m.b.t. onderhoud in algemene zin;
- alle matrixborden in heel Nederland tussen 6 uur-10 uur en 15.00-19.00 uur voor alle verkeer op 80 km;
- verkeersbeleid verbeteren door bijv. betere voorwaarden voor beroepsgoederenvervoer;
- meer afstand houden, geen inhaalverbod meer voor vrachtwagens daardoor rijdt iedereen te dicht op elkaar;
- geen idee, best veilige situatie;
- geen idee;
- geen idee;
- werkdruk vermijden, een niet te krappe planning, meer overleg met chauffeurs;
- de mede weggebruikers zouden meer bekend gemaakt moeten worden met het feit dat een vrachtwagenchauffeur hen niet altijd kan zien (dode hoek);
- het brave gedrag van chauffeurs zwaarder straffen;
- minder klanten laden om binnen een bepaalde tijd te lossen, werkdruk dus verlagen;
- meer aandacht voor de veiligheid;
- geen idee, gewoon zelf goed opletten;
- meer instructies, meer toezicht op naleving. iedereen zou een keer met een vrachtwagen moeten rijden. (verkeersinzicht kweken);
- 90 km per uur rijden bij inhaal verbod gaat ieder 70 dan weer 90 rijden;
- zelf niet meer lossen. verplicht stellen dat je 1 dag mee gaat met een vrachtwagen zodat er meer begrip is. betere naleving van het cao en controle hierop. betere achteruitrijdverlichting, achteruitrijd alarm/winterbanden;
- inhaal verbod verwijderen;
- meer drie baanssnelwegen of aparte rijstroken voor vrachtverkeer max. snelheid 90-95 km;
- meer tijd, beter bekijken waar je heen moet (te grote wagen de binnenstad in);
- gezond verstand. rustig aan;

- alle trailers achter deuren (geen zeil;
- aparte rijstrook voor vrachtwagens om files te voorkomen waardoor tijddruk afneemt;
- op infodagen of avonden shockerende beelden of foto's laten zien , steekproeven houden en praktijkvoorbeelden aan de kaak stellen;
- bij wegwerkzaamheden waar avond/nacht niet gewerkt word, beperkingen weghalen als het kan.gemiddelde werkuren per week ,55-60 uur in welke andere werktak komt dat voor?
- jonge chauffeurs beter opleiden, rij en rust tijden niet overschrijden;
- minder verkeer op de weg, geen onnodige wegafzettingen of versmallingen, rij-instructeurs die het goede voorbeeld geven ook zonder leerling, laden en lossen van zware pallets met elektrische pompwagens;
- weet ik niet;
- minder werkdruk.;
- het inhaal verbod is soms een probleem. als het voorbij is, haalt iedereen weer in en moeten personen auto's nog wachten. als er een kraan rijdt, gemiddeld 70km, worden bij inhaal verbod meestal wel ingehaald, zou dat niet gebeuren krijg je file!!
- minder tijddruk, betere planning, moet beter beladen worden;
- nog geen idee, werk nog maar sinds 01-09-2001 bij werkgever;
- tijdsdruk verminderen!
- minder lange dagen maken in een week;
- dobli spiegels en achteruitrijcamera's;
- veiligheidsvesten, veiligheidsbril;
- ben zeer tevreden!
- wat betreft mijn werk, ik werk alleen van 18:00u/22:00u en pendel tussen a en b, hoeft er niet veel te gebeuren;
- files terug dringen;
- gewone personenverkeer beter op de hoogte stellen van het rijden met een vrachtauto, zodat ze inzien dat ze soms domme dingen doen en dat wij ook gebonden zijn aan regels;
- doen veel aan preventie;
- achteruitsignaal en camera mercedes benz lozen;
- tijdsdruk verminderen;
- de planning plant soms te krap waardoor er stress + werkdruk ontstaat;
- strengere controle rijtijdenwet. Elektrisch bediende pompwagens. Ergonomie van de auto. Opnieuw/op tijd vervangen van oud materieel (o.a. Opleggers);
- camera achter op m'n oplegger. Ik heb vaste opl. Elektrische pompwagen;
- bij ons op het werk goed in de gaten worden gehouden of er wel veiligheidsschoenen en andere zaken wel worden gebruikt;
- minder tijdsdruk. Personeel beter opleiden. Cursussen. Meer mogelijkheden stuwage. Los en laadplaatsen op afmetingen voertuig ontwerpen;
- inhaalverbod afschaffen en snelheidsbegrenzer op 100 afstellen. Kortere werkdagen. De afspraaktijden verruimen en bedrijven verplichten om bij zware pallets elektrische transportmiddelen beschikbaar te stellen;
- minder uren werken;
- minder centrum + woonwijk adressen.

Wat zou de werkgever moeten doen om het werk veiliger te maken?

- geen trailers laten rijden zonder rongen, abs laten maken (1 trekker);
- meer luisteren naar ervaren chauffeurs;
- minder tijdsdruk;
- opleidingen/cursussen voor chauffeurs, pylonen uitdelen;
- niks er wordt al opgelet en van alles gedaan;
- de tijdsdruk verminderen;
- achteruitkijk camera goede optie voor veiligheid, want tijdens distributie van 20 a 30 adressen komt veel -soms blind- achteruitrijden voor;
- materiaal aanpassen aan de te verrichten werkzaamheden;
- achteruitrijdbeveiliging, minder tijdsdruk, elke chauffeur een vaste auto;
- de planning ruimer opzetten en rekening houden met rijafstanden;
- lijstje met diverse meest kleinere, reparaties, voor de garage weg te werken, zodat naar nog meer tevredenheid voor dit, overigens goed geolied bedrijf te kunnen functioneren;
- in sommige gevallen minder strak plannen, als je zomers overdag moet slapen zorgen dat er een standaard airco in je auto zit;
- beter rekening houden met rusttijd dus anders plannen laat thuis laat beginnen;
- minder personeels wisselingen;
- meer dagen vrij;
- gemaakte afspraken na komen;
- de onderhoudsgroep uitbreiden, zodat reparaties/aanpassingen sneller kunnen worden uitgevoerd;
- luisteren naar voorstellen serieus overwegen en evt. Betreffende persoon belonen;
- luisteren naar de chauffeurs;
- iets meer overleg met ons, maar de regels in de praktijk kloppen hier;
- op boven staan letten, met chauffeurs onderling overleggen. We hebben een nieuw wagenpark met camera dobli spiegel achteruitrijd signalen;
- het meegeven van veilig materiaal;
- wordt aan gewerkt;
- chauffeur meer voorlichting geven over b.v. Nieuwste snufjes e.d. Ten bate van de veiligheid. Loodspersoneel van een "autolaadcursus" laten volgen! Het is soms schrikbarend als je ziet hoe 's nachts de auto's geladen worden;
- in het tijdschema een pauze inplannen. De beladers v/d vrachtwagens beter opleiden wat betreft het laden van gevaarlijke stoffen;
- er wordt al veel gedaan. B.v. Slipcursus, navigatiesysteem, achteruitrijdcamera;
- de werkgever moet zich meer in het chauffeursleven mengen, bijv. Meerijden zodat ze de gevaren zien en erop kunnen reageren. Meer praten met chauffeurs over veiligheid;
- niet zo haasten;
- overleggen tussen beladers en chauffeurs;
- rijtijdenwet beter aanhouden;
- investeren: in o.a. doblispiegels, spiegels vastzetten, trillen als ik weet niet wat, niet binnen door te laten rijden i.v.m. Tln, plannen op km basis, dus zoveel mogelijk snelwegen gebruiken etc;
- heftruckcursus voor pintruck, extra dode hoek spiegel, en spiegels zo maken dat ze niet meer trillen;
- goede planners neerzetten die goed contact hebben met chauffeurs;
- transportkosten verhogen bij onverwacht lange wachttijden;

- de druk en de tijd geven als je wagen een mankement hebt om dat rustig te laten uitvoeren;
- zorgen voor voldoende middelen, zoals beschermbroeken, spanbanden, meer informatie over alles;
- minder tijdsdruk, minder sturen, maar meer vertrouwen op de verantwoordelijkheid en vakkennis van de chauffeur vele leidinggevend in het transport hebben zelf nooit een vrachtauto van binnen gezien, zijn zelfs je vijand ???
- wanneer 't werk goed gepland word, kunnen wij als chauffeur 't werk ook goed uitvoeren;
- spiegels vervangen beter luisteren naar elkaar;
- luisteren wat chauffeurs weergeven;
- meer tijd geven;
- dit kan de werkgever tijdens werkoverleg doen door vragen te stellen aan de werknemers. Ook kan hij met het laatste nieuws komen op het gebied van veiligheid. Ik neem aan dat de werkgever zeker geïnformeerd wordt over de materie door instanties;
- nog meer over bepaalde gevaren spreken zoals; schadepreventie, verkeersveiligheid en gevaren tijdens laden/lossen;
- werkdruk verminderen;
- normaal en sociaal en eerlijk om gaan met zijn werknemers. Dat daardoor de werknemer meer plezier krijgt in zijn werk, want we weten toch allemaal als je lekker in je vel zit ben je op alle soorten gebied veel scherper;
- met de opdrachtgever zorgen dat de werkplek bij de klanten veiliger wordt.
- minder eisen van klanten belonen;
- nieuwere schonere en veiliger auto's;
- klachten van chauffeurs meer serieus nemen en rond de tafel gaan zitten en praten met de partijen. Het niet alleen bij praten laten, maar ook daden stellen, zolang het maar geen klanten en veel geld kost;
- niet te veel werk aannemen, zodat de werknemer onder druk gezet wordt met als gevolg haasten stres enz;
- hij doet zijn best al;
- blijven luisteren naar anderen en overleggen. Geen eenzijdige besluiten nemen;
- goede duidelijke afspraken maken met opdrachtgevers deze, voor zover van toepassing ook kenbaar maken aan de chauffeurs. Duidelijke afspraken wat een opdrachtgever rechtstreeks mag afspreken met chauffeurs en omgekeerd!
- zorgen voor vaste auto's niet te veel wisselen. Beter contact met opdrachtgever;
- de auto's meer aanpassen. B.v. Airconditioning in de auto als het 30 graden Celsius is en dan 15 uur in de cabine moeten zitten, dan val ik in slaap;
- geen idee;
- modern materiaal;
- betere afspraken bij de klant zoals het laden of lossen van zware pallets(met de laadklep);
- zorgen dat het rijdend materieel in orde is;
- nog veiliger?
- niets;
- wat in zijn vermogen ligt;
- zorgen dat alle chauffeurs zich houden aan de rijtijdenwet;

- voor mij persoonlijk kan mijn werkgever de opdrachten die er binnen komen iets rustiger verwerken en indelen, de afdeling planning doet dit stukken beter;
- minder tijd druk;
- geen idee;
- geen idee;
- geen idee (nieuwe auto misschien);
- planning opdracht geven geen druk op de chauffeurs te zetten en als het werk niet klaar komt, meer flexibele planning als b.v. Je moet dit, je moet dat;
- camera's plaatsen, extra dode hoek spiegel;
- onveilig rijden bestraffen, veilig rijden belonen;
- minder klanten laden om binnen een bepaalde tijd te lossen, werkdruk dus verlagen;
- meer aandacht voor de veiligheid;
- meer geld geven;
- meer aandacht aan besteden;
- meer tijd geven voor los en laad tijd. Na 2 uur wordt er gestreept in de uren waar je soms langer staat om te laden/lossen waar je niks aan kunt doen;
- niet zo gek veel, hooguit zich harder op stellen tegen verladers, zodat je betere prijzen krijgt en minder tijdsdruk. Alle huifen eruit, achteruitrij verlichting verbeteren. Zonnekleppen i.v.m. Vermoeidheid en verblinding door de zon;
- eerder beginnen met vernieuwen van het materiaal;
- meer tijd, beter bekijken waar je heen moet (te grote wagen de binnenstad in);
- geen tips;
- alle trailers achter deuren (geen zeil);
- betere planning waardoor tijddruk afneemt;
- het belang van eigen gezondheid en dat van anderen primair stellen (gebeurt al);
- dat de werkgevers de regels naleven zoals werk-rij-vast tijden, al word er weinig verdient;
- zich beraden over bovenstaande punten;
- er voor zorgen dat bij de bedrijven waar de chauffeurs zelf moet lossen of laden, dat er voor zware pallets een elektrische pompwagen of hulp aanwezig is, er voor zorgen dat de chauffeur niet meer werk mee krijgt dan hij kan doen binnen rijtijdenwet;
- weet ik niet;
- beter plannen, zorgen dat er beter geladen word;
- zie boven;
- aantal klanten per dag verminderen, minder tijdsdruk en kortere dagen daardoor;
- car-info, dobli spiegel, camera's laten installeren;
- ben zeer tevreden!
- wat betreft mijn werk, ik werk alleen van 18:00u/22:00u en pendel tussen a en b, hoeft er niet veel te gebeuren;
- hoeft niks te doen;
- n.v.t. Alles is goede geregeld. Alleen onveilige lossituaties zouden sneller verholpen moeten worden;
- bakvergrendeling elektrisch maken (wisselbak systeem);
- tijdsdruk verminderen;
- wat meer van de chauffeurs aannemen;
- naleven rijtijdenwet. Bovenstaande (vraag 7) in acht nemen;

- om aan de punten van vraag 7 te voldoen;
- zorgen dat alle materiaal aanwezig is om veilig te kunnen werken;
- rangeerverkeer achteruitrijden voorrang. Snelheidverminderingen. Pieper voor achteruitrijden;
- als werkgevers de koppen bij elkaar steken om de prijzen aan een minimum vast te stellen kunnen de lonen omhoog en zouden er meer mensen chauffeur willen worden. Hierdoor kunnen de werkdagen ook weer naar een normaal niveau;
- dobli spiegel;
- schadepreventie (voorlichting). Minder druk (aantal adressen).

Statistieken

Aard laadruimte

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
Stukgoedwagen	21		45	40	4	110
Koelwagen		4		1	2	7
Vrieswagen		2				2
Tankwagen					17	17
Container vervoer				1		1
Droge bulkgoederenvervoer					1	1
Anders	7		2	7		16
Missing	6	11	2	1	3	23
Totaal	34	17	49	50	27	177

Anders genoemd:

- verpakking;
- karton – papier;
- pallets en rollen;
- afzet bakken;
- golfkarton vervoer;
- pallets;
- toutliner;
- tautliner;
- rolcontainers en pallets;
- aluminiumvervoer;
- huif;
- lang aluminium profielen;
- aluminium;
- rolcontainers (levensmiddelen);
- rolcontainer vervoer voor levensmiddelen;
- lange lengte's 7,5 m aluminium;

Rijdt u als internationaal chauffeur?

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
rijdt u als internationaal chauffeur ?						
ja	7	1	12	17	8	45
nee	28	14	34	32	17	125
missing		2	2	2	2	8
Totaal	35	17	48	51	27	178

Type voertuig

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
type voertuig						
enkele motorwagen		1	23	15	9	48
motorwagen+aanhanger	10		1	11	2	24
trekker+oplegger	23	14	21	22	12	92
Missing	2	1	4	3	3	13
Totaal	35	16	49	51	26	177

Hoeveel dagen in de week werkt u?

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
hoeveel dagen in de week werkt u?						
1 dag		2			1	3
4 dagen	1		4	1	1	7
5 dagen	30	14	41	40	22	147
6 dagen	4	1	2	9	2	18
7 dagen			1			1
Totaal	35	17	48	50	26	176

Eigen vervoer of beroepsgoederen vervoer?

Van de respondenten die de vraag hebben beantwoord (175) geeft iedereen beroepsgoederenvervoer aan.

Nationaliteit

Van de respondenten die de vraag hebben ingevuld (177) hebben 176 respondenten de Nederlandse nationaliteit en heeft 1 respondent de Britse nationaliteit.

Aantal kilometers per jaar per bedrijf

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
0 tot 25000		1	5			6
25000 tot 50000		1	2	2	2	7
50000 tot 75000	3		8	5	8	24
75000 tot 100000	5	1	8	15	1	30
100000 tot 125000	23	5	12	10	8	58
125000 tot 150000	2	2	3	11	3	21
150000 tot 175000		2	8	5	3	18
175000 tot 200000			1			1
Totaal	33	12	47	48	25	165

Hoeveel uur werkt u per dag?

hoeveel uur werkt u per dag ?	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
4 uren			4	2		6
6 uren	1					1
7 uren		1				1
8 uren	1	1		1		3
9 uren			4	1	3	8
10 uren	7	5	13	5	6	36
11 uren	8	1	8	18	4	39
12 uren	10	5	9	16	4	44
13 uren	3	1	2	2	5	13
14 uren	3	1	3	4		11
15 uren			4	2		6
18 uren					1	1
missing	2	2	2		3	9
Totaal	35	17	49	51	26	178

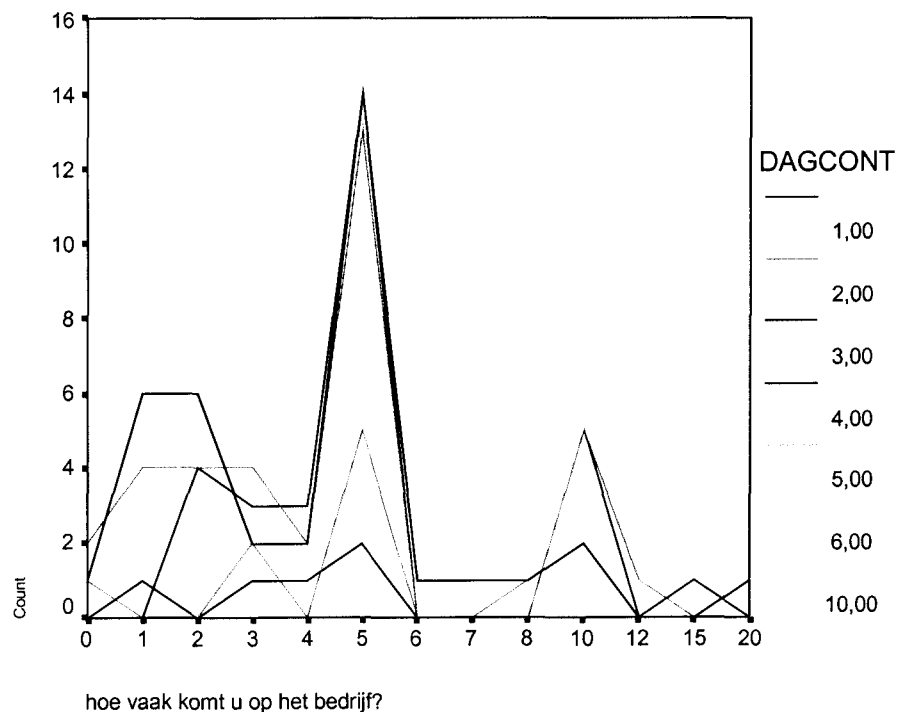
Hoeveel uur rijdt u per dag?

hoeveel uur rijdt u per dag?	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
2 uren			2			2
3 uren			1			1
4 uren			2			2
5 uren	2	3	4	7	1	17
6 uren	6	6	2	9	5	28
7 uren	4	1	6	11	4	26
8 uren	8	4	11	9	6	38
9 uren	6	2	9	8	1	26
10 uren	1		9	6	5	21
11 uren	2				1	3
12 uren		1	1		2	4
15 uren			1		1	2
17 uren	1					1
missing	1					1
Totaal	31	17	48	50	26	172

Hoeveel dagen in de week werkt u?

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
hoeveel dagen in de week werkt u?						
1 dag		2			1	3
4 dagen	1		4	1	1	7
5 dagen	30	14	41	40	22	147
6 dagen	4	1	2	9	2	18
7 dagen			1			1
Totaal	35	17	48	50	26	176

Is er een verband tussen het aantal keren dat men op het bedrijf komt en het aantal contacten dat men heeft? In de onderstaande grafiek is het aantal keren dat men op het bedrijf komt per week afgezet tegen het aantal contacten dat men op een dag heeft. Het voornaamste dat opvalt is dat er twee pieken in zitten, ongeacht het aantal contacten per dag (dagcont). Vermoedelijk komen veel chauffeurs dagelijks één maal per dag op het bedrijf (piek bij 5 contacten per week) en veel chauffeurs dagelijks tweemaal op het bedrijf.



Leidinggevend en nemen veiligheid niet serieus

Per bedrijf is het aantal en het percentage binnen het bedrijf weergegeven

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
leidinggevend en nemen veiligheid niet serieus						
zeer eens	2 5,7 %		3 6,3%	1 2,0%	1 3,8%	7 4,0%
mee eens	3 8,6%	2 11,8%	5 10,4%	4 7,8%	6 23,1%	20 11,3%
eens/oneens	7 20%	1 5,9%	17 35,4%	18 35,3%	4 15,4%	47 26,6%
mee oneens	20 57,1%	10 58,8%	19 39,6%	25 49,0%	14 53,8%	88 49,7%
zeer oneens	3 8,6%	4 23,5%	4 8,3%	2 3,9%	1 3,8%	14 7,9%
Missing				1 2,0%		1 0,6%
Totaal	35 100%	17 100%	48 100%	51 100%	26 100%	177 100%

De moeite die binnen dit bedrijf in veilig werken en schadepreventie wordt gestoken, betaalt zich ruimschoots terug

Per bedrijf is het aantal en het percentage binnen het bedrijf weergegeven

de moeite die binnen dit bedrijf in veilig werken en schadepreventie wordt gestoken, betaalt zich ruimschoots terug	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
zeer eens		1 5,9%	4 8,3%	2 3,9%		7 4,0%
mee eens	17 48,6%	8 47,1%	12 25,0%	23 45,1%	7 26,9%	67 37,9%
eens/oneens	11 31,4%	6 35,3%	17 35,4%	18 35,3%	12 46,2%	64 36,2%
mee oneens	6 17,1%	2 11,8%	11 22,9%	8 15,7%	6 23,1%	33 18,6%
zeer oneens	1 2,9%		4 8,3%		1 3,8%	6 3,4%
Totaal	35 100,0%	17 100,0%	48 100,0%	51 100,0%	26 100,0%	177 100,0%

Hoe vaak per week komt u op het bedrijf?

hoe vaak per week komt u op het bedrijf?	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
0 keer per week	5			1	4	10
1 keer per week	4	8	3	2	6	23
2 keer per week	1	3	5	8		17
3 keer per week	5		3	3	4	15
4 keer per week		1	3	6	1	11
5 keer per week	9	2	23	20	4	58
6 keer per week		1				1
7 keer per week	1					1
8 keer per week	1			1		2
10 keer per week	1	1	9	6	4	21
12 keer per week			1			1
15 keer per week	1			1		2
20 keer per week	2		1			3
25 keer per week			1			1
Totaal	30	16	49	48	23	166

Waarover heeft u contact met de thuisbasis?

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
waarover heeft u contact met de thuisbasis?						
lading	16	9	37	36	9	104
Route	5	6	18	19	6	54
Informeel	7	8	16	11	5	47
veiligheid	1	2	1	4	0	8
planning	29	13	36	38	20	136
Anders	6	0	9	9	5	27

Andere genoemd:

- terugladen;
- rij en rusttijden;
- wachttijden manco's;
- klanten opvragen;
- afhalen van goederen;
- retour laden;
- waar te laden;
- papieren in leveren;
- privé;
- manco meldingen;
- slecht beladen, weigering v/d lading;
- langer duurt als normaal;
- info over werk morgen;
- vrij zijn, stukken aan auto;
- retour lading;
- lostijd;
- garage o.i.d.;
- extra werk;
- thuiswerk;
- spoed klanten;
- alles wat met het vervoer te maken heeft;
- tanken;
- lossen;
- retour laadadres;
- problemen en terugvracht;
- terug laden;
- verkeerde container;
- klanten niet thuis;
- probleem bij klant.

Hoe heeft men contact?

- telefoon;
- aan de chauffeursbalie/loket;
- GSM;
- boordcomputer;
- traxis;
- mobilofoon;
- e-mail/Internet.

Hoe vaak heeft u contact met de thuisbasis?

	Frequentie	Percentage
1 keer per uur	1	0.6
2 keer per uur	1	0.6
1 keer per dag	39	21.8
2 keer per dag	38	21.2
3 keer per dag	30	16.8
4 keer per dag	11	6.1
5 keer per dag	12	6.7
6 keer per dag	1	0.6
10 keer per dag	1	0.6
1 keer per week	14	7.8
2 keer per week	8	4.5
3 keer per week	6	3.4
4 keer per week	1	0.6
5 keer per week	6	3.4
6 keer per week	1	0.6
7 keer per week	1	0.6
missing	8	4.5
Totaal	179	100

Aantal contacten per bedrijf

	Bedrijf 1 (35)	Bedrijf 2 (17)	Bedrijf 3 (49)	Bedrijf 4 (51)	Bedrijf 5 (27)	Totaal (179)
1 keer per uur					1	1
2 keer per uur			1			1
1 keer per dag	13	6	4	12	4	36
2 keer per dag	5	4	9	13	7	36
3 keer per dag	1	2	13	12	2	23
4 keer per dag		1	6	4		10
5 keer per dag	1		6	4	1	11
6 keer per dag			1			1
10 keer per dag			1			1
1 keer per week	8		1		5	14
2 keer per week	2	2	2	1	1	8
3 keer per week	1	1			4	6
4 keer per week			1			1
5 keer per week	2		1	3		5
6 keer per week					1	1
7 keer per week			1			1
Totaal	33	16	47	49	26	156

Bijlage 6: Voorbeeld Basisaannames Transportbedrijf

AARD VAN WERKELIJKHEID EN WAARHEID	
1. Wat is (on)veilig, wat is een veiligheidsprobleem?	1. Bedrijfsveiligheid wordt bepaald door klanten, verzekeringsmaatschappij en arbodienst; is nauwelijks gedefinieerd. Verkeers veiligheid wordt bepaald door verzekeringsmaatschappij = geen bedrijfsbeleid.
2. Wat zijn risico's en wat niet?	2. Risico's = grote drukte op de wegen, de tijdsdruk (vanwege eisen klanten) en laden en lossen
3. Zijn ongevallen onvermijdelijk?	3. Schades, ongevallen, boetes zijn risico van het vak. Bedrijf richt zich op schadelast beperking.
4. Is er sprake van een technische fix?	4. V(erkeersv)eiligheidsmaatregelen zijn vooral technisch; gedragsmatig door extern (TVM)
AARD VAN DE TIJD	
1. Is tijd besteed aan veiligheid nuttig, vermorst?	1. Prioriteit is geld verdienen – er is weinig tijd voor veiligheid; de tijd die wordt besteed, is wel nuttig.
2. Wanneer is voldoende tijd aan veiligheid besteed?	2. Als chauffeurs minder schade veroorzaken.
3. Verhouding tijdsbesteding productie, kwaliteit, veiligheid?	3. Meeste tijd voor productie (rijden). Kwaliteit gebeurt door serieus en hard te werken en je aan afspraken te houden. Veiligheid komt achteraan, kantoor maakt veiligheidsoverzichten (schades, ziekteverzuim).
4. Hoe belangrijk zijn historische veiligheidsprestaties voor besluitvormingsprocessen?	4. Veiligheidsoverzichten worden ad-hoc geïnterpreteerd; er is geen beleid op.
AARD VAN DE RUIMTE	
1. Hoe is de werkplek gedefinieerd?	1. Werkplek = cabine en laadruimte van wagen (+ werkplek is magazijn voor op- en overslag)
2. Wie houdt de werkplek schoon?	2. Wagen = status, chauffeur houdt wagen schoon
3. Wat zijn de gevarenczones van werkplek, wie bepaalt dat?	3. Manoeuvreren, laden, lossen vooral in binnensteden (chauffeur)
AARD VAN DE MENSELIJKE NATUUR	
1. Is de werknemer te conditioneren of is hij een cognitief actief wezen?	1. Bedrijfsregels t.a.v. veiligheid moeten nageleefd.
2. In hoeverre is de mens plooibaar?	2. Nieuwe chauffeurs krijgen inwerkdag; beloning via nieuwste materieel en leuke ritten.
3. Zoekt een werknemer bewust risico's op of probeert hij/zij deze actief te vermijden?	3. Geen risicozoekers, maar wel risiconemers als dit tijdswinst oplevert.
4. Heeft disciplinair straffen zin of niet?	4. Ja, alleen in uiterste geval als een werknemer na waarschuwingen niet luistert.

AARD VAN MENSELIJKE ACTIVITEIT	
1. Wat is 'werk', wat is veilig werk?	1. Laden, lossen, rijden, opslaan, overslaan. Veilig werk is dit doen zonder schades en met pers. beschermingsmiddelen
2. Ontplooien werknemers zelf initiatieven in nieuwe, onbekende situaties of dienen zij nadere instructies af te wachten?	2. Ja, er wordt veel onderling afgeregeld (regels = papier)
AARD VAN MENSELIJKE RELATIES	
1. Welke relaties hebben werknemers onderling, met hun leidinggevenden (competitie, individualisme, (on)afhankelijkheid, mate van samenwerking, autoriteit, medezeggenschap)?	1. Competitieve sfeer; zeer direct op de man spelen bij teveel schades; ervaring (vakmanschap) telt zwaar.
2. Is een werknemer een kind, dat aan de hand moet worden genomen of niet?	2. Werknemer en vooral de chauffeur is zelfstandig; oudere zijn zelfstandig, jongere vragen veel.

Bijlage 7: Kenmerken Veiligheidsmanagement

Globale karakterisering van (verkeers)veiligheidcultuur dimensies, -beheersing en –management bij transportbedrijven

DIMENSIE	WAT IS VEILIGHEID	TELL ME	GEÏNTEGREERD
HOUDING	- Een visie over veiligheid ontbreekt - Anderen krijgen de schuld - Blaming the victim - Ongevallen en schades horen bij ‘t vak	- Veiligheid wordt als probleem herkend in organisatie. - Gebrek aan veiligheid heeft een negatief effect op andere, belangrijke gebieden zoals kwaliteit van de diensten, economisch rendement - Besef dat onveiligheid beheerd kan worden - Tools, aanpak en visie ontbreken of is nog niet helder geformuleerd	- Veiligheid heeft binnen bedrijf dezelfde status als kwaliteit en financiën - Veiligheid is een vitaal onderdeel van het managementsysteem - Veiligheid heeft aantoonbaar positief effect op kwaliteit, rentabiliteit
GEDRAG	Reactief en adhoc reactie op schades, ongevallen	- Management is geïnteresseerd en ondersteunt acties - Indicatoren van ongevallen zijn nog onduidelijk - Veel overleg	- Focus op groei en verbetering - Inzicht in ongevalsscenario’s - Inzicht in organisatorische componenten van incidenten en ongevallen, schades etc
POSITIE	Veiligheid is een parttime functie van een bureaumedewerker/ster	- Positie wordt verbreed - Verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers, chauffeur	- Stafverantwoordelijkheid, die langzaam naar de lijn gaat. - Volwassen functie in bedrijf
MEETSYSTEEM	- Registratie van schades en ongevallen gebeurt omdat derden dit eisen - Maatregelen zijn vooral gericht op personen	- Relevante indicatoren zijn nog niet duidelijk - Registratie wordt niet alleen maar voor derden opgezet	- Continue, fijnmazige dataverzameling van relevante indicatoren - Feedback op kwaliteit maatregelen - TQM